

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی

سال هفتم، شماره ۲۷

زمستان ۱۳۹۹

- این فصلنامه براساس نامه شماره ۶۵۷۵۱ / ۳/۱۸ از جلسه کمیسیون بررسی نشریات علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مورخ ۱۳۹۴/۰۳/۲۰ موفق به دریافت اعتبار علمی- پژوهشی گردیده است.
- این فصلنامه براساس نامه شماره ۹۴/۹۶۳۳ مورخ ۱۳۹۴/۰۵/۰۵ از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی موفق به دریافت پروانه انتشار گردیده است.
- این فصلنامه در پایگاه علوم جهان اسلام (ISC) نمایه شده است.

فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی

سال هفتم، شماره ۲۷، زمستان ۱۳۹۹

صاحب‌امتیاز:

انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

مدیر مسئول:

دکتر اباصلت خراسانی

سردبیر:

دکتر کورش فتحی واجارگاه

مدیر داخلی:

حمیده بافنده

ویراستار انگلیسی:

دکتر نسرين اصغرزاده

طراح جلد:

رضا رجایی

ویراستار فارسی:

دکتر فرناوش اعلامی

حروف‌نگار و صفحه‌آرا:

حمیده بافنده

نشانی دفتر فصلنامه:

تهران، خیابان کریم خان زند- نبش خیابان دکتر عضدی (آبان شمالی)- ساختمان دانشگاه علامه

طباطبایی- طبقه دوم- واحد ۲۲۰ - انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

رایانامه: istd.journal@gmail.com

نشانی اینترنتی: www.istd.ir

تلفن: ۸۱۰۳۲۲۲۸

دورنگار: ۸۱۰۳۲۲۲۸

هیئت تحریریه

ردیف	نام و نام خانوادگی	مرتبه علمی	رشته تحصیلی	محل خدمت
۱	سید حسین ابطحی	استاد	مدیریت و بهسازی منابع انسانی	استاد بازنشسته دانشگاه علامه طباطبایی
۲	خدایار ایبلی	استاد	مدیریت آموزشی	دانشگاه تهران
۳	محمد حسن پرداختچی	استاد	مدیریت آموزشی	دانشگاه شهید بهشتی
۴	علی تقی پور ظهیر	استاد	برنامه ریزی درسی و مدیریت آموزش عالی	استاد بازنشسته دانشگاه علامه طباطبایی
۵	کوروش فتحی واجارگاه	استاد	برنامه ریزی درسی	دانشگاه شهید بهشتی
۶	آرین قلی پور	استاد	مدیریت سیاستگذاری	دانشگاه تهران
۷	طهمورث حسنقلی پوریاسوری	استاد	مدیریت بازرگانی	دانشگاه تهران
۸	اباصلت خراسانی	دانشیار	برنامه ریزی توسعه آموزش عالی	دانشگاه شهید بهشتی
۹	بهروز قلیچلی	استادیار	مدیریت رفتار سازمانی	دانشگاه شهید بهشتی

داوران علمی این شماره به ترتیب الفبا

۱- دکتر منیژه احمدی: استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه پیام نور
۲- دکتر رحمت الله پاکدل: دکتری مدیریت آموزشی
۳- دکتر اباصلت خراسانی: دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی
۴- دکتر فیروز نوری کلخوران: دکتری برنامه ریزی درسی دانشگاه شهید بهشتی

اهداف فصلنامه و شرایط پذیرش مقاله

فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی به منظور ارائه تازه‌ترین نظریه‌ها و یافته‌های علمی در حوزه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی و همچنین به جهت تبادل و نشر افکار و اندیشه‌های بدیع، از اندیشمندان، صاحب‌نظران، دانش‌پژوهان، کارشناسان، استادان و دانشجویان دعوت می‌نماید تا با مدنظر قرار دادن نکات زیر، دانسته‌ها و یافته‌های خود را در قالب مقاله‌های علمی- پژوهشی برای چاپ و انتشار در فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی به نشانی اعلام شده ارسال نمایند؛ از این‌رو اهداف این نشریه به شرح ذیل اعلام می‌شود:

اهداف فصلنامه

- کمک به ارتقای تحقیقات علمی آموزش و توسعه منابع انسانی در سطح ملی و بین‌المللی
- کمک به ارتقای سطح فرهنگ و دانش علمی و فنی متخصصان، کارشناسان، دست‌اندرکاران و علاقه‌مندان در رشته‌های مرتبط با زمینه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی کشور
- کمک به ایجاد ارتباط میان مراکز آموزشی و تحقیقاتی و همچنین پژوهشگران و کارشناسان به منظور انتقال و تبادل آموخته‌ها و تجربیات و کسب دستاوردهای تازه علمی
- مشارکت‌طلبی محققان، مدیران و کارشناسان آموزش و توسعه منابع انسانی در تدوین مقالات

شرایط پذیرش مقاله به لحاظ محتوا

- همسو بودن با اهداف فصلنامه باشد.
- جنبه‌های علمی و پژوهشی داشته باشد.
- حاصل مطالعات، تجربه‌ها و پژوهش‌های نویسنده/ نویسندگان باشد.
- برای هیچ نشریه داخلی یا خارجی ارسال یا در هیچ نشریه‌ای چاپ نشده باشد.

ضوابط نهایی پذیرش مقاله برای درج در فصلنامه

- تأیید داوران منتخب شورای علمی فصلنامه
- موافقت شورای علمی فصلنامه

«راهنمای نگارش مقاله برای چاپ در نشریه آموزش و توسعه منابع انسانی»

رعایت دستورالعمل زیر در نگارش مقاله‌هایی که برای چاپ به نشریه علمی- پژوهشی ارسال می‌گردند، ضروریست.

- مشخصات کامل نویسندگان به فارسی و انگلیسی در سامانه فصلنامه (کاملاً منطبق با موارد ستاره‌دار و الزامی سامانه) درج گردد.
- بطور کلی فایل‌های مقاله (فایل‌های ورد و پی دی اف) که در سامانه بارگذاری می‌گردد، بایستی فاقد اسامی و اطلاعات نویسندگان باشد.
- ارسال فرم تعهد نویسندگان بصورت فایل JPG و بارگذاری در سامانه.

۱- نوع مقاله

مقاله‌های پژوهشی مرتبط با هر یک از زمینه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی که به زبان فارسی نوشته شده و برای نخستین بار منتشر می‌شوند جهت چاپ، مورد بررسی هیأت تحریریه مجله قرار خواهند گرفت. استفاده از مقالات منتشر شده در این فصلنامه در سایر مجلات یا کتاب‌ها، بدون ذکر نام مأخذ ممنوع است.

۲- روش تدوین

مقاله در برنامه Word در سایز A4 به ابعاد (Height: 29.7 و Width: 21) با فواصل حاشیه‌ای ۵.۳۵ سانتی‌متر از بالا و پایین و ۴ از راست و چپ، با قلم B Nazanin و اندازه حروف ۱۲ و با فاصله سطر ۱ سانتی‌متر، با رعایت تمام اصول نگارشی و رعایت نیم‌فاصله، بدون اشتباه و خط‌خوردگی تایپ شده؛ تعداد صفحات آن از ۲۵ صفحه نباید بیشتر شود. مقاله به ترتیب از اجزای زیر تشکیل خواهد شد:

۲-۱- صفحه عنوان

صفحه اول مقاله فقط شامل عنوان مقاله و چکیده مقاله باشد. چکیده فارسی، با فونت بی نازنین و سایز ۱۰ و با فاصله ۱ سانتی متر نوشته شود.

۲-۲- چکیده

چکیده بایستی حداکثر ۲۵۰ کلمه باشد و شامل هدف، روش، یافته‌ها و واژه‌های کلیدی باشد.

۲-۳- واژه‌های کلیدی

حداکثر ۵ واژه کلیدی، درباره موضوع مورد پژوهش در انتهای چکیده ارائه شود.

۲-۴- مقدمه

مقدمه بایستی با طرح مسأله و مرور پژوهش‌های انجام شده و جمع‌بندی آن‌ها هدف پژوهش را توجیه کند.

۲-۵- روش پژوهش

شیوه اجرای پژوهش، طرح آماری و روش‌های شناسایی و ارزیابی توضیح داده شود.

۲-۶- یافته‌های پژوهش

تمامی نتایج کیفی و کمی به دست آمده در این قسمت ارائه گردد. در صورت نیاز می‌توان موضوعات را طبقه‌بندی نموده و از جدول، منحنی، نمودار و یا تصویر استفاده کرد.

۲-۷- بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به هدف و یافته‌های سایر پژوهش‌ها، نتایج حاصله از پژوهش تجزیه و تحلیل شده و درباره آن‌ها نتیجه‌گیری لازم را بیان نماید.

۸-۲- منابع

■ راهنمای نگارش منابع درون متنی

ارجاع به منابع در همه موارد لازم به صورت کامل رعایت شود. برای ارجاع به یک منبع از سیستم شماره‌گذاری استفاده گردد. بدین شکل که منابع در قسمت فهرست منابع و براساس ترتیب استفاده در متن طبقه‌بندی گردیده و به ترتیب شماره‌گذاری شوند. در هر کجای لازم متن، عدد مربوط به منبع مورد نظر در پرانتز آورده شود. در صورت استفاده از نرم افزار EndNote در بخش استایل گزینه Vancouver را انتخاب نمایید.

■ راهنمای نگارش منابع در انتهای متن

منابع بایستی با فونت Times New Roman و اندازه ۱۰ سانتی‌متر (فقط به صورت انگلیسی). منابع فارسی را نیز از قسمت چکیده انگلیسی آن استفاده کرده و آنرا به صورت انگلیسی ارجاع دهید. رفرنس‌ها به فرمت کلی و نکوور درج می‌گردد.

- 1- Lancaster S, Milia LD, Cameron R. Supervisor Behaviors that Facilitate Training Transfer. *Journal of Workplace Learning*. 2013; 25(1): 6-22.
- 2- Abtahi H. *Training and Development of Human Capitals*. 2004. Tehran: Pooyand Publication.
- 3- Paul S, Stein F, Ottenbacher K.J, Liu Y. The Role of Training on Research Productivity among Managers. *Training Journal*. 2010; 9(1): 24-40.

■ راهنمای نگارش محتوای متن مقاله:

۱- مقاله در برنامه Word در سایز A4 به ابعاد (Width:21 و Height: 29.7) با فواصل حاشیه‌ای ۵.۳۵ سانتی‌متر از بالا و پایین و ۴ از راست و چپ، با قلم B Nazanin و اندازه حروف ۱۲ و با فاصله

سطر ۱ سانتی‌متر، با رعایت تمام اصول نگارشی و رعایت نیم‌فاصله، بدون اشتباه و خط‌خوردگی تایپ شده؛ تعداد صفحات آن از ۲۵ صفحه نباید بیشتر شود.

۲- عناوین بخش‌ها، با فونت بی‌نازنین (B Nazanin) بصورت بولد (Bold) و سایز ۱۲ سانتی‌متر نوشته شود.

۳- ابتدای هر پاراگراف در متن مقاله، بایستی دارای تو رفتگی باشد.

۴- معادل‌های لاتین اسامی و اصطلاحات مهم بایستی حتماً پانویس شوند. ارجاعات زیرنویس شده بایستی با فونت Times New Roman و اندازه ۸ سانتی‌متر و حرف اول بصورت بزرگ نوشته شده و به ترتیب عدد، نقطه بعد از عدد و ارجاع مورد نظر باشد.

۵- رعایت اصل نیم‌فاصله در نگارش مطالب کل مقاله الزامی است. بطور مثال:

• می‌گردد	×	✓ می‌گردد
• صفحه‌های	×	✓ صفحه‌های
• ساخته‌اند	×	✓ ساخته‌اند
• یافته‌ها	×	✓ یافته‌ها
• سازمان‌ها	×	✓ سازمان‌ها

۶- در تنظیم جداول، منحنی‌ها، اشکال و تصاویر رعایت نکات زیر الزامی است:

- اطلاعات جداول، نباید به صورت منحنی و یا به شکل دیگر در مقاله تکرار شوند. شماره و عنوان جداول‌ها در بالا و منبع آن‌ها در پایین ذکر گردد (تمامی جداول و اشکال بایستی رفرنس داده شوند).
- مطالب جداول و شکل‌ها بایستی بصورت فایل ورد بوده و با فرمت بی‌نازنین (برای موارد فارسی) و Times New Roman برای موارد لاتین و با اندازه ۱۰ سانتی‌متر نوشته شوند.
- هر ستون جدول باید دارای عنوان و واحد مربوط به خود باشد و چنانچه تمام ارقام جدول دارای واحد یکسان باشند، می‌توان واحد را در عنوان جدول در پرانتز یا شکل خاص دیگر ذکر نمود.
- توضیحات اضافی عنوان و متن جدول، به صورت زیر نویس ارائه می‌گردد. نتایج بررسی‌های آماری، باید به یکی از روش‌های علمی در جدول منعکس شود و در هر صفحه نباید بیش از دو جدول آورده شود.

- شکل‌ها باید به صورت سیاه و سفید و با کیفیت مناسب و مطلوب تهیه شده و شماره، عنوان منابع آنها در پایین بیاید.

عکس‌ها باید واضح، مطالب آنها خوانا و دارای مقیاس باشند. ذکر مأخذ عکس‌ها یا شکل‌هایی که از منابع دیگر اقتباس شده‌اند الزامی است.

- جداول، شکل‌ها، نمودارها و عکس‌ها در داخل متن و نزدیک موضوع مربوطه و به شکل معمول تایپ گردد.

- در صورتی که مقاله حاصل پایان‌نامه کارشناسی ارشد و رساله دکتری باشد، ذکر اسامی کلیه نویسندگان (دانشجو، استادان راهنما و مشاور) الزامی است.

- مسئولیت کلیه مطالب مندرج در مقاله اعم از جداول، اعداد و ارقام و... به عهده نویسنده یا نویسندگان مقاله است؛ همچنین «فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی» در انتخاب، ویرایش و تلخیص مقاله‌های دریافتی آزاد است.

*** مجله آموزش و توسعه منابع انسانی حق رد، پذیرش و یا ویراستاری فارسی و انگلیسی مقالات را برای خود محفوظ می‌دارد و از اعاده مقالات دریافتی معذور است.

*** پذیرش مقالات از طریق سامانه نشریه به آدرس www.istd.saminattech.ir انجام می‌گیرد.

*** از زمان انجام مطالعه تا ارسال مقاله نبایستی بیش از ۵ سال فاصله باشد.

فهرست

- تبیین شاخص‌های نظام آموزش منابع انسانی در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری
حسین ایمانی، آربین قلی پور، عادل آذر و علی اصغر پورعزت..... ۱
- نرخ انتقال یادگیری: چارچوبی نوآورانه برای ارزشیابی اثربخش برنامه‌های آموزشی
سعید صفایی موحد، محمد حاجی زاد و کیوان صالحی..... ۲۰
- اعتبار سنجی الگوی امنیت فرهنگی در توسعه پایدار مبتنی بر دانش
سعیده زارع، رمضان جهانیان و مهتاب سلیمی..... ۴۲
- الگوی توسعه جانشین پروری مورد مطالعه (بانک رفاه کارگران)
محمد سعید جعفرپور، رضا نجف بیگی و علیرضا عقیقی..... ۶۳
- بررسی تاثیر بهره‌وری دانش بر توانمندسازی کارکنان در شرکت بیمه
مرضیه دهقانی نیری، یوسف محمدی مقدم و نادر شیخ الاسلامی..... ۹۴
- واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی
مریم گلی پور، معصومه اولادیان و محمود صفری..... ۱۱۴

تبیین شاخص‌های نظام آموزش منابع انسانی در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری^۱

^۲ حسین ایمانی*

^۳ آرین قلی‌پور

^۴ عادل آذر

^۵ علی اصغر پورعزت

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۱۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۳۰)

چکیده:

یکی از مبانی توسعه در هر جامعه‌ای، نظام اداری و مدیریت آن است. نظام اداری مطلوب و کارآمد می‌تواند زمینه‌ساز و تسهیل‌کننده تحقق اهداف برنامه‌های توسعه قرار گیرد. سازمان سالم، سازمان متشکل از نیروی خلاق، سازنده و متعهد است که از روحیه و عملکرد خوبی برخوردار است و این نیروی خلاق سازمان را قادر می‌سازد تا به اهداف خود برسد و حتی موجبات رشد و شکوفایی جامعه را فراهم سازد. عوامل متعددی در سالم‌سازی سازمان مؤثرند که یکی از آنها آموزش جامع کارکنان است. به دلیل اهمیت و نقشی که نظام آموزش منابع انسانی در ارتقاء سلامت اداری و پیشگیری از فساد اداری دارد، پژوهش حاضر درصدد تبیین شاخص‌های نظام آموزش منابع انسانی در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری در سازمان‌های دولتی است. پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی بوده و برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تم استفاده شده است. همچنین برای استخراج شاخص‌های نظام آموزش منابع انسانی در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری با ۱۹ نفر از متخصصان سازمان اداری و استخدامی کشور با استفاده از شیوه نمونه‌گیری گلوله برفی، مصاحبه انجام شده است. شاخص‌های نظام آموزش منابع انسانی در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری در قالب ۴ تم اصلی، ۱۳ تم فرعی و ۴۸ مفهوم استخراج شد و یافته‌ها نشان داد که مؤلفه‌های سیستم آموزش منابع انسانی در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری عبارتند از آموزش تخصص‌محور، آموزش اخلاق‌محور، بهبود مستمر و اولویت و استمرار دوره‌های ارتقاء سلامت اداری.

واژه‌های کلیدی: نظام آموزش منابع انسانی، سلامت نظام اداری، فساد اداری، سازمان‌های دولتی

^۱ مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

^۲ دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

^۳ استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران (مسئول مکاتبات: imani66@ut.ac.ir)

^۴ استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

^۵ استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

مقدمه

لازمه رشد و توسعه همه جانبه جوامع، داشتن سازمان‌های سالم و پویاست. ویژگی‌های سازمان‌های سالم تنها در داشتن سود و منفعت بالا یا تعداد کارکنان و مدیران آن‌ها نیست. بلکه سازمان سالم، سازمان متشکل از نیروی خلاق، سازنده و متعهد است که از روحیه و عملکرد خوبی برخوردار است و این نیروی خلاق سازمان را قادر می‌سازد تا به اهداف خود برسد و حتی موجبات رشد و شکوفایی جامعه را فراهم سازد [۱]. خط‌مشی ایجاد سلامت در نظام اداری، ترکیبی از سرکوب و پیشگیری را ایجاب می‌کند؛ از طرفی سازمان باید اقداماتی را درخصوص کارکنان خاطی انجام دهد (سرکوب) و از سوی دیگر باید مانع وسوسه شدن آنان برای اقدامات نامناسب شود (پیشگیری) [۲] که زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی نقشی حیاتی در این راستا ایفا می‌کنند و یکی از مهم‌ترین این زیرسیستم‌ها، سیستم آموزش کارکنان است. علیرغم نقش و اهمیتی که سیستم آموزش کارکنان در ایجاد سازمان‌های سالم و ارتقاء سلامت اداری دارد، تاکنون پژوهش‌های جامعی به این مسأله نپرداخته که سیستم مذکور چگونه می‌تواند مانع فساد در سازمان‌ها شود و در این راستا بایستی از چه مؤلفه‌ها و ویژگی‌هایی برخوردار باشد. فلذا با توجه به اهمیت ارتقاء سلامت نظام اداری و نقش سیستم آموزش منابع انسانی در تحقق آن، پژوهش حاضر در صدد شناسایی مؤلفه‌های سیستم آموزش منابع انسانی در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری است.

سازمان سالم، سازمانی است که نه تنها در محیط خود دوام می‌آورد، بلکه در بلندمدت قادر به سازگاری با محیط بوده و توانایی‌ها و سازگاری محیطی خود را به‌طور مداوم گسترش می‌دهد. وقتی افراد وارد یک سازمان می‌شوند تحت تأثیر عوامل مختلف درون و برون سازمانی سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی قرار گرفته و شخصیت فردی و کاری آنان شکل گرفته و تکامل می‌یابد. در این بین تعداد اندکی وجود دارند که از عوامل مختلف تأثیر منفی گرفته و مرتکب هنجارشکنی، تخلفات کاری و سازمانی و فساد اداری می‌شوند که این امر سلامت اداری را خدشه‌دار نموده و اثرات نامطلوبی بر روند کار و تولید و سایر افراد دارد [۳]. دپارتمان مسائل اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل متحد^۱، سلامت اداری را این‌گونه تعریف کرده است: "سلامت اداری عبارت است از پاک‌ی و عدم فساد و شرایط بی‌عیب و نقص^۲ و مترادف است با صداقت و درست‌ی^۳. در لغت‌نامه وبستر، تعریفی که از سلامت ارائه شده بدین شرح است: پایبندی زیاد به کدهای اخلاقی، ارزش‌های ویژه و ... و مترادف با فاسد نبودن [۴].

UN DESA^۱

Unimpaired condition^۲

Honesty^۳

همان گونه که آرمسترانگ^۱ (۲۰۰۵) عنوان می کند، سلامت گاهی در معنا و مفهوم تندرستی^۲ به کار می رود، اما بیشتر در معنای متضاد فساد استفاده می شود [۵] و برای تبیین بهتر سلامت اداری، موضوع فساد اداری تشریح و توضیح داده می شود [۶]. پدیده فساد، مسأله ای شایع در اکثر کشورهای جهان اعم از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه است که هم بخش خصوصی و هم بخش دولتی را در بر گرفته است [۷]. تاکنون تعریف دقیق و قطعی^۳ از فساد ارائه نشده است؛ اگرچه تعاریف مختلفی مطرح شده است همچون: "سوءاستفاده از اختیارات دولتی در جهت منفعت شخصی"، "پرداخت غیرقانونی به کارکنان دولت برای دریافت مزایای مشروع و نامشروع"، "فروش اموال دولتی توسط کارکنان دولتی به منظور انتفاع شخصی" [۸] و "رفتارهای ناهنجار و خارج از عرف مقامات دولتی در راستای تأمین منافع شخصی و خصوصی" [۹].

در خصوص جایگاه و نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقاء سلامت نظام اداری لازم است به دیدگاه میسانگای^۴ و همکاران (۲۰۰۸) اشاره شود که پژوهش های پیرامون موضوع فساد را به دو دسته تقسیم می کنند که عبارتند از [۱۰]:

- دیدگاه اقتصادی: این دیدگاه بر نقش منفعت شخصی، کارآیی و ساختارهای قانونی و رسمی در مواجهه با موضوع فساد می پردازد. این دیدگاه، نقش محدودی در مواجهه و حل موضوع فساد داشته؛ چرا که نقش و اهمیت ساختارهای شناختی و هنجاری در ایجاد، ارتکاب و حل فساد را نادیده گرفته است.
 - دیدگاه رفتار سازمانی: این دیدگاه بر نقش شرایط سازمانی که می توانند موجب ایجاد رفتارهای غیراخلاقی در افراد شوند، تأکید می کند. دیدگاه رفتار سازمانی حداقل دو تفسیر در خصوص فساد ارائه می کند. اول این که فساد و رفتار غیراخلاقی در سازمان را می توان هم از طریق تغییر فرهنگی حذف و یا کم کرد، هم از طریق عناصر رسمی (مانند سیستم پاداش) و عناصر غیررسمی (مانند تغییر رفتارهای رهبری). رویکرد رفتار سازمانی به فساد، تصویر غنی تری از منابع و راه حل های مواجهه با فساد در مقایسه با رویکرد اقتصادی ارائه می دهد.
- وینایان^۵ (۲۰۱۵)، نیز چنین عنوان می کند که هر فعالیتی^۱ در سازمان که در آن، جایگاه و شرایط شغلی فرد مرتبط با قدرت، اختیار، مسئولیت و منفعت شخصی باشد، مستعد فساد و به عنوان

Armstrong^۱

Health^۲

Completely clear-cut^۳

Misangyi^۴

Vinayan^۵

یک فعالیت حساس^۲ محسوب می‌شود. به همین نحو، سیستم منابع انسانی دربرگیرنده فعالیت‌هایی حساس نظیر جذب^۳، انتقال^۴، به‌کارگیری^۵، ارتقاء^۶، پاداش^۷ و تنبیه^۸ است و در نتیجه سیستم مدیریت منابع انسانی و کارکردهای آن مستعد ایجاد فساد در سازمان است [۱۱]. دلیوتی^۹ (۲۰۰۸) معتقد است که رسوایی‌ها و تخلفات قانونی در کسب‌وکارها نهایتاً ریشه در منابع انسانی سازمان‌ها دارند لذا متخصصان منابع انسانی باید نقش خود را از نقش ناظر^{۱۰} (که به هدایت و دستوردهی به نیروی کار می‌پردازد) به نقش استراتژیست (که بر حاکمیت و ریسک سازمان مؤثر است) تغییر دهند. آن‌ها هم چنین باید مطمئن شوند که انتصاب افراد در سازمان با توجه به توانایی‌ها، ارزش‌ها و فرهنگ اخلاقی صورت گرفته است و در این زمینه نقش فعالی را ایفا کنند. سازمان‌ها تأکید بیش از حدی بر مهارت‌ها و دانش فنی کارکنان می‌کنند و تناسب اخلاقی و رفتاری آن‌ها را نادیده می‌گیرند. باید توجه داشت که ارزش‌ها و نیازهای کارکنان با ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی هم‌راستایی داشته باشند. علاوه بر این سازمان‌ها نیازمند متخصصان منابع انسانی هستند که جلوی آسیب‌هایی را که علت اصلی آن‌ها عدم شایستگی است را بگیرند [۱۲]. عوامل متعددی در سالم‌سازی سازمان مؤثرند که یکی از آن‌ها آموزش جامع کارکنان است. با آموزش‌های تک بعدی نمی‌توان سازمان را سالم نگه داشت. آموزش‌های فنی و تخصصی موجب تسریع کار می‌شود، اما تک‌بعدی شدن آن آثار نامطلوبی در سازمان به‌جای می‌گذارد که منجر به بروز تخلف می‌شود [۱۳].

سولیوان^{۱۱} (۲۰۰۹) معتقد است که بهترین راه صیانت از فرهنگ اخلاقی در سازمان، ترویج، تمرین، آموزش، به‌روزرسانی و شفاف نمودن آن برای ذی‌نفعان داخلی و خارجی است. کدهای اخلاقی، ارزش‌ها و باورهای سازمانی را با اهداف و مأموریت سازمان گره می‌زند و رفتارهای اخلاقی مورد انتظار

Activity^۱Sensitive activity^۲Recruitment^۳Transfer^۴Posting^۵Promoting^۶Reward^۷Punishment^۸Deloitte^۹Steward^{۱۰}Sullivan^{۱۱}

از کارکنان را مشخص و استانداردسازی می‌کند [۱۴]. در حقیقت، یکی از کارکردهای آموزش کارکنان، کاهش و حذف رفتارهای غیرمولد است؛ مشکلاتی هم‌چون پایین بودن روحیه کارکنان، حیف و میل منابع، ضایعات بیش از اندازه، روش‌های غلط انجام کار، رفتارهای نامطلوب و نگرش‌های نادرست را می‌توان با آموزش برطرف کرد. یکی از روش‌های آموزش در سازمان، چرخش شغلی است که روشی بسیار مؤثر برای ایجاد بینش در کارکنان و مدیران محسوب می‌شود [۱۵]. اگرچه چرخش شغلی بوروکرات‌ها به‌عنوان یک راهبرد برای مبارزه با فساد از طریق جلوگیری از ایجاد شبکه‌های فساد و تبانی مطرح است، اثربخشی این روش کمتر مورد بررسی قرار گرفته است و در این رابطه، تنها پژوهش موجود، پژوهش آبینک^۱ در قالب روش تجربه‌آزمایی است. او در پژوهش خود به این نتیجه رسید که استفاده از روش چرخش شغلی می‌تواند تا ۵۰ درصد از بروز فساد جلوگیری کند. با این وجود، تعمیم این نتیجه‌گیری به دنیای واقعی مستلزم پژوهش‌های بیشتر است [۱۶].

روش پژوهش

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی انجام شده و برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تم استفاده شده است. پژوهش کیفی عموماً به هر نوع پژوهشی اطلاق می‌شود که یافته‌های آن از طریق فرآیندهای آماری و با مقاصد کمی‌سازی به‌دست نیامده باشد [۱۷]. مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر، مدیران و متخصصان سازمان اداری و استخدامی کشور هستند. سازمان امور اداری و استخدامی کشور به‌عنوان متولی اصلی سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، راهبری و مدیریت، هماهنگی و نظارت بر وظایف مربوط به امور اداری و استخدامی در سطح کشور به خصوص در بخش دولتی و نیز طراحی، بهینه‌سازی و استقرار نظام‌های اداری و مدیریتی مورد نیاز برای تحقق برنامه‌های توسعه با همکاری سازمان برنامه و بودجه کشور و هم‌چنین تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مربوط به حوزه اداری و استخدامی کشور و نظارت بر حسن اجرای آنها است.

هم‌چنین، روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر از نوع نمونه‌گیری هدفمند و به صورت گلوله‌برفی است. ممکن است گاهی ضروری باشد اطلاعات را از افراد خاص به‌دست آوریم، یعنی افرادی که قادر خواهند بود اطلاعات مطلوب را ارائه دهند به این دلیل که یا آن‌ها تنها کسانی هستند که می‌توانند اطلاعات لازم را بدهند یا افرادی هستند که با معیار خاصی که پژوهش‌گر مد نظر دارد وفق دارند

[۱۸]. یکی از انواع روش‌های نمونه‌گیری هدفمند، نمونه‌گیری گلوله برفی است. در این روش، پژوهشگر ابتدا افرادی را شناسایی می‌کند و پس از دریافت اطلاعات از آن‌ها می‌خواهد که فرد را افراد دیگری را به وی معرفی کنند که در پژوهش حاضر نیز از روش گلوله برفی برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان استفاده شده است.

با توجه به زمان و منابع قابل‌دسترس، تعداد (10 ± 15) نمونه برای انجام مصاحبه کافی خواهد بود [۱۹]. در پژوهش حاضر، پژوهش‌گران پس از انجام ۱۹ مصاحبه به این نتیجه رسیدند که کدها به حد اشباع نظری رسیدند؛ بدین‌معنا که پاسخ‌ها تکراری شده و داده جدیدی یافت نشد. به‌منظور تعیین مؤلفه‌های سیستم آموزش منابع انسانی در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری از روش تحلیل تم برای تحلیل داده‌های به‌دست آمده استفاده شده است. تحلیل تم، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. مراحل تحلیل تم عبارتند از [۲۰]:

۱. **آشنایی با داده‌ها:** برای این‌که پژوهشگر با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آن‌ها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به‌صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها) است.
۲. **ایجاد کدهای اولیه:** مرحله دوم زمانی شروع می‌شود که پژوهشگر داده‌ها را خوانده و با آن‌ها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به‌نظر تحلیل‌گر جالب می‌رسد.
۳. **جستجوی تم‌ها:** این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده است. در واقع پژوهشگر، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک تم کلی ترکیب شوند.
۴. **بازبینی تم‌ها:** مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که پژوهشگر مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرده و آنها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است.
۵. **تعریف و نام‌گذاری تم‌ها:** مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک تصویر رضایت‌بخش از تم‌ها وجود داشته باشد. پژوهشگر در این مرحله، تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌های داخل آن‌ها را تحلیل می‌-

کند. به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یک تم در مورد آن بحث می‌کند مشخص شده و تعیین می‌گردد که هر تم کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد.

۶. **تهیه گزارش:** مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که پژوهشگر مجموعه‌ای از تم‌های مشخص در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است.

برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها از روش پایایی بازآزمایی و روش توافق درون موضوعی استفاده شده است. برای محاسبه پایایی بازآزمون، سه مصاحبه انتخاب شد و با فاصله دو هفته پس از کدگذاری اولیه، تعداد ۱۲۲ کد مجدداً کدگذاری شدند. تعداد کل توافقات در این دو زمان، برابر ۵۵ بود لذا درصد پایایی بازآزمون ۹۰ درصد بدست آمد که به دلیل آن که از ۶۰ درصد بالاتر است، پایایی مصاحبه‌ها قابل تأیید می‌باشد.

هم‌چنین برای محاسبه پایایی مصاحبه به روش توافق درون موضوعی، از یک دانشجوی مقطع دکتری خواسته شد تا به‌عنوان پژوهش‌گر همکار، سه مصاحبه را کدگذاری کند. نتایج حاصل از این کدگذاری در جدول زیر آمده است:

جدول ۱: محاسبه پایایی بین دو کد گذار

شماره مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۳	۴۲	۱۷	۸۱
۵	۳۹	۱۵	۷۷
۶	۴۱	۱۸	۸۸
کل	۱۲۲	۵۰	۸۲

همان طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، پایایی مصاحبه‌ها به روش توافق درون موضوعی در این پژوهش برابر با ۸۲ درصد است. با توجه به این که این میزان پایایی بیش تر از ۶۰٪ است، قابلیت اعتماد کدگذاری مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه‌ها مطلوب است.

یافته‌های پژوهش

مؤلفه‌های مطلوب سیستم آموزش در راستای ارتقاء سلامت اداری در قالب ۴ تم اصلی، ۱۳ تم فرعی و ۴۸ مفهوم در قالب جدول ۲ ارائه شده است که در ادامه، به تشریح آن‌ها پرداخته می‌شود:

جدول ۲: مفاهیم، تم‌های فرعی و تم‌های اصلی نظام آموزش منابع انسانی			
تم اصلی	تم فرعی	دسته‌های مفهومی	کد
آموزش تخصص محور	نیازسنجی دوره‌های ارتقاء سلامت اداری	نیازسنجی آموزش‌های مورد نیاز رفتاری و اخلاقی	(13-23, 14-38, 15-27, 17-19)
		نیازسنجی آموزش‌های مورد نیاز تخصصی و شغلی	(2-26, 2-27, 6-33, 9-32, 11-23, 16-40)
		توجه به تفاوت‌های افراد (شغلی) - جایگاه سازمانی - شخصیتی) در طراحی دوره‌های آموزشی	(9-35, 15-34, 16-42, 18-26)
		حساسیت و تمرکز بیشتر بر گروه‌های پرخطر مثل تازه‌واردان و مدیران سطوح بالا	(9-18, 13-29, 14-19, 17-34, 18-24)
		تحلیل شکاف میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب سلامت اداری	(5-15, 6-6, 10-12, 12-1)
		شناسایی گلوگاه‌ها و نقاط مفسده‌خیز در فرآیندها و رویه‌های سازمانی	(3-21, 5-17, 9-31, 10-18, 12-15, 15-15, 17-27, 18-14, 19-25)
محتوای تخصصی دوره‌های آموزشی	تنوع محتوای دوره‌های آموزشی	تناسب دوره‌های آموزشی با مأموریت، ویژگی‌ها و اهداف سازمان	(10-27, 11-37, 15-40, 16-20)
		تنوع محتوای دوره‌های آموزشی	(17-22, 18-38, 18-39, 19-32)
به‌کارگیری مدرسان متخصص		استفاده از متخصصان حرفه‌ای در دوره‌های آموزشی	(3-42, 4-28, 16-18)
		انتخاب مدرسان شایسته و اخلاق‌مدار برای دوره‌های آموزشی	(3-20, 5-34, 15-18, 16-35)

(4-39, 5-21)	استفاده از ترکیب مدرسان درون سازمانی و برون سازمانی		
(2-35, 2-36, 13-33, 15-19)	آموزش و تفهیم حدود اختیارات شغلی کارکنان و مدیران در سطوح مختلف	آموزش های شغلی	
(4-30, 10-14, 13- 32, 15-21)	آموزش وظایف و مسئولیت های افراد مطابق با شرح مشاغل		
(11-21, 12-38, 19- 42)	آموزش مدیران و سرپرستان در خصوص خطاهای ارزیابی عملکرد		
(12-26, 13-19, 14- 40, 17-26)	چرخش شغلی		
(2-22, 3-38, 4-29, 16-32)	آموزش کارکنان و مدیران درخصوص تغییرات و اصلاحات قوانین، مقررات و رویه ها		آموزش قوانین و مقررات
(8-40, 17-25)	آموزش قوانین و مقررات		
(9-19, 12-16, 13- 26)	ترویج روحیه انتقاد و انتقادپذیری	آموزش مهارت های حرفه ای	
(13-18, 15-24)	آموزش کار تیمی و گروهی		
(6-26, 10-42, 16- 23)	تقویت مهارت گزارش دهی و گزارش گیری		
(2-21, 10-26, 11- 40)	ارتقاء فرهنگ وظیفه شناسی و وجدان کاری	آموزش های اخلاقی - رفتاری	آموزش اخلاق محور
(9-33, 16-38, 17- 29)	تقویت باورهای دینی		
(3-22, 11-36, 12- 23, 17-41)	ارتقاء روحیه خدمت گرایی		
(13-22, 17-36)	ارتقاء فرهنگ مسئولیت پذیری و پاسخ گویی		
(16-39, 17-28, 18- 42)	ارتقاء فرهنگ خودداری از تجمل گرایی، مصرف گرایی و اسراف		
(9-24, 12-33, 15-	ترویج فرهنگ امانت داری،		

42, 18-25)	ساده‌زیستی، صرفه‌جویی و حفظ بیت‌المال		
(4-35, 8-25, 10-30)	ارتقاء فرهنگ امر به معروف و نهی از منکر		
(9-34, 14-22)	تقویت مهارت‌های خودکنترلی		
(6-34, 7-42, 16-30)	تبیین ارزش‌های مورد انتظار ذی‌نفعان		
(4-38, 5-28)	استفاده از پرونده‌های فساد و تخلفات پیشین در دوره‌های آموزشی		
(3-37, 6-24, 12-19, 13-42, 17-23)	تشریح مصادیق عملکردی و رفتاری سلامت و فساد اداری		
(3-39, 11-22, 12-40, 14-33)	ارتقاء آگاهی افراد در خصوص پیامدهای ارتکاب فساد		
(1-2, 4-6, 9-3, 10-7, 14-1, 15-5, 19-20)	تعیین دقیق و شفاف مصادیق عملی (عملکردی- رفتاری) سلامت اداری	تبیین مفهوم فساد و سلامت اداری	
(7-33, 10-36, 16-29)	تعیین مصادیق سوءاستفاده از منابع سازمانی		
(2-39, 3-26, 7-40, 11-19, 16-27)	تعیین شاخص و استاندارد برای سنجش میزان سلامت اداری		
(2-2, 6-13, 13-14, 16-1)	تمییز استفاده شخصی و غیرشخصی از منابع سازمانی		
(3-33, 10-40, 14-35, 15-22)	تدوین منشور رفتاری متناسب با ویژگی‌های سازمانی		
(1-25, 4-34, 6-23, 9-27, 11-28, 12-14, 15-16, 16-25, 19-17)	احصاء و استفاده از ارزش‌های ذی‌نفعان در تدوین منشور رفتاری	تدوین منشور رفتاری	
(3-13, 7-12, 8-19, 12-10, 19-19)	عدم تقلید صرف از کدهای اخلاقی و رفتاری بخش خصوصی در تدوین منشور رفتاری		

(13-24, 14-36, 18-30)	سنجش میزان اثربخشی دوره های آموزشی	ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی	بهبود مستمر
(9-37, 17-20, 19-31)	استفاده از سنجش های اخلاقی در ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی		
(1-28, 5-32, 6-17, 9-13, 15-11, 16-13, 19-24)	بازنگری و اصلاح مقررات، فرآیندها و رویه ها	بازنگری و بهبود دوره های آموزشی	
(10-28, 18-40)	تعامل مستمر با مؤسسات آموزشی و بروزرسانی دوره های آموزشی مختلف		
(13-31, 15-23)	استفاده از بازخور و پیشنهادات شرکت کنندگان در دوره های آموزشی در بهبود کیفیت دوره ها		
(1-39, 10-24)	استمرار دوره های ارتقاء سلامت اداری	نگرش بلندمدت به دوره های ارتقاء سلامت اداری	
(6-41, 10-22, 17-33)	دیدگاه بلندمدت و سرمایه ای به دوره های ارتقاء سلامت اداری		
(1-40, 7-21, 10-23, 11-38)	اولویت و اجباری بودن شرکت در دوره های ارتقاء سلامت اداری	اولویت بخشی به دوره های ارتقاء سلامت اداری	دوره های ارتقاء سلامت اداری
(7-27, 11-41)	تخصیص امتیاز آموزشی بیشتر برای دوره های ارتقاء سلامت اداری		

بحث و نتیجه گیری

به منظور تعیین مؤلفه های سیستم آموزش منابع انسانی در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری از روش تحلیل تم برای تحلیل داده های به دست آمده استفاده شده است. مؤلفه های مطلوب سیستم آموزش در راستای ارتقاء سلامت اداری در قالب ۴ تم اصلی، ۱۳ تم فرعی و ۴۸ مفهوم ارائه شده است که در ادامه، به تشریح آن ها پرداخته می شود. طبق نتایج پژوهش، سیستم آموزش در صورتی منجر به ارتقاء سلامت اداری خواهد شد که از چهار ویژگی آموزش تخصص محور، آموزش اخلاق محور، بهبود مستمر و اولویت و استمرار برخوردار باشد.

آموزش تخصص محور

طبق نتایج پژوهش حاضر، واحد آموزش در راستای ارتقاء سلامت اداری باید به شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان و مدیران بپردازد، چرا که طراحی دوره‌های ارتقاء سلامت اداری بدون توجه به نیازهای افراد از اثربخشی کافی برخوردار نخواهد بود. هم‌چنین نتایج نشان داد که دوره‌های ارتقاء سلامت اداری در صورتی اثربخش خواهد بود که از محتوای تخصصی و مطلوبی برخوردار باشند چرا که گروه‌های مختلف شغلی به لحاظ تفاوت شرایط به دوره‌های متفاوتی نیاز دارند. هم‌چنین طبق نتایج به‌دست آمده، از الزامات اثربخشی و موفقیت دوره‌های ارتقاء سلامت اداری، به‌کارگیری مدرسان متخصص و حرفه‌ای و به‌طور کلی مدرسین متناسب است. عوامل متعددی در اثربخشی آموزش دخیل‌اند، اما به نظر می‌رسد مهم‌ترین عامل مؤثر در این زمینه، نیازسنجی صحیح و متناسب آموزشی است. نیازسنجی آموزشی عبارت است از شناسایی نیازها (فاصله میان آنچه هست و آنچه باید باشد) و درجه‌بندی آن‌ها به ترتیب اولویت و انتخاب نیازهایی که باید کاهش یابند یا حذف شوند [۲۱].

به‌طور کلی، تعیین نیازهای آموزشی اولین گام در برنامه‌ریزی آموزشی و در واقع نخستین عامل ایجاد و تضمین اثربخشی کارکرد آموزش و بهسازی است که اگر به درستی انجام شود، مبنای عینی‌تری برای برنامه‌ریزی به‌عنوان نقشه اثربخشی و به‌دنبال آن دیگر فعالیت‌ها فراهم خواهد شد. به‌دلیل هزینه زیاد اجرای آموزش، باید موقعی اقدام به برگزاری دوره آموزشی کرد که اولاً پاسخی به یک نیاز شناخته شده باشد و ثانیاً بهترین راه‌حل برای حل مشکلات باشد. بنابراین کلیه تصمیمات در زمینه تدارک اهداف خاص، محتوای آموزشی مناسب و استفاده موثر از دیگر منابع و امکانات محدود (انسانی، مالی و مادی)، تابعی از مطالعات نیازسنجی است و از این‌رو شایسته تأمل و دقت عملی است [۲۲]. نتایج پژوهش پورکریمی و قاضی (۱۳۹۱) نشان می‌دهد که از جمله آسیب‌های آموزش‌های تخصصی در سازمان‌ها بی‌توجهی به نیازسنجی آموزشی و فقدان الگوی مدون در این زمینه و بی‌توجهی به سازوکارهای طراحی برنامه آموزشی است [۲۳]. هم‌چنین نتایج پژوهش عزتی و همکاران (۱۳۹۶) نیز نشان می‌دهد که یکی از آسیب‌های برگزاری مطلوب دوره‌های آموزشی، عدم به‌کارگیری مدرسان متخصص است [۲۴].

هم‌چنین، بنا به نتایج پژوهش حاضر، آموزش‌های شغلی که توسط واحد آموزش قابل ارائه هستند، نقشی اساسی در ارتقاء سلامت اداری دارند چراکه افزایش تخصص کارکنان و مدیران از سویی موجب تسریع و بهبود در انجام وظایف و عملکرد شغلی آنان، ارتقاء آگاهی آنان نسبت به مسئولیت‌ها و اختیارات و از سوی دیگر توسعه و تحول فرآیندهای کاری می‌شود. هم‌چنین نتایج نشان داد که آموزش کارکنان و مدیران در خصوص قوانین و مقررات می‌تواند موجبات ارتقاء سلامت اداری را فراهم آورد چرا که عمل به قوانین و مقررات مستلزم آگاهی و تسلط بر آن‌هاست. نتایج پژوهش حاکی از آن

پورعزت

است که ایجاد نظام اداری سالم، مستلزم پرورش منابع انسانی متخصص و کارآمد و نیز آموزش مهارت‌های حرفه‌ای به کارکنان و مدیران است چراکه دانش تخصصی و شغلی بدون به‌کارگیری مهارت‌های حرفه‌ای، کافی نیست. این نتایج با پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد؛ همان‌طور که سلطانی (۱۳۸۱) عنوان می‌کند، عوامل متعددی در سالم‌سازی سازمان مؤثرند که یکی از آن‌ها آموزش جامع کارکنان است. با آموزش‌های تک بعدی نمی‌توان سازمان را سالم نگه داشت. آموزش‌های فنی و تخصصی موجب تسریع کار می‌شود اما تک‌بعدی شدن آن آثار نامطلوبی در سازمان به جای می‌گذارد که منجر به بروز تخلف می‌شود. آموزش کارکنان به طرق زیر می‌تواند به ارتقاء سلامت اداری کمک کند. یکی از روش‌های آموزش در سازمان، چرخش شغلی است که روشی بسیار مؤثر برای ایجاد بینش در کارکنان و مدیران محسوب می‌شود [۱۵] و به دلایل زیر می‌تواند مانع بروز فساد شود [۲۵]:

- از آنجایی که احتمال اخذ رشوه بدلیل کاهش تعداد ملاقات‌ها در آینده کاهش می‌یابد لذا کارکنان و مقامات دولتی تمایل کمتری به دریافت رشوه خواهند داشت.
- از آنجایی که تعداد ملاقات‌ها در آینده کاهش می‌یابد لذا از میزان اعتماد و اتکاء رشوه‌دهندگان به مقامات دولتی کاسته می‌شود.
- رفتار مقامات دولتی از سوی استفاده‌کنندگان از خدمات دولتی رشوه‌دهندگان بالقوه به دلیل چرخش و جابجایی‌های مکرر، کمتر قابل پیش‌بینی بوده لذا عدم اطمینان مرتبط با پیشنهاد رشوه در این حالت افزایش می‌یابد.

آموزش اخلاق محور

نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن است که واحد آموزش در راستای ارتقاء سلامت اداری باید اقدام به آموزش رفتارها و اصول اخلاقی همسو با معیارهای سلامت اداری نماید و همچنین یکی از نقش‌های اساسی واحد آموزش در راستای ارتقاء سلامت اداری، تدوین و تبیین دقیق شاخص های سلامت اداری و همکاری در این زمینه است چراکه بدون مفهوم‌سازی سلامت اداری، پیاده‌سازی آن نیز ممکن نخواهد بود. همچنین نتایج نشان داد که از الزامات تحقق و ارتقاء سلامت اداری، تدوین منشور اخلاقی و رفتاری منحصر به فرد و متناسب با ویژگی‌های سازمان است. این نتایج با پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد؛ همان‌طور که سلطانی (۱۳۸۱) عنوان می‌کند، باید به کارکنان سازمان آموزش‌های اخلاقی لازم ارائه شود تا با درونی ساختن اخلاق به خودکنترلی برسند و در نتیجه سازمان سالم شود. نظام آموزشی سازمان باید مبانی اخلاقی را به کارکنان بیاموزد تا تک‌تک افراد، خودکنترل شوند [۱۳].

سولیوان (۲۰۰۹) نیز معتقد است که بهترین راه صیانت از فرهنگ اخلاقی در سازمان، ترویج، تمرین، آموزش، به‌روزرسانی و شفاف نمودن آن برای ذی‌نفعان داخلی و خارجی است. کدهای اخلاقی، ارزش‌ها و باورهای سازمانی را با اهداف و مأموریت سازمان گره می‌زند و رفتارهای اخلاقی مورد انتظار از کارکنان را مشخص و استانداردسازی می‌کند [۱۴].

بهبود مستمر

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که دوره‌های آموزشی مرتبط با ارتقاء سلامت اداری که توسط واحد آموزش برگزار می‌شوند باید مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرند تا میزان اثربخشی آن‌ها مشخص شده و از نتایج ارزیابی در ارتقا و بهبود دوره‌های آموزشی بعدی استفاده شود. همچنین نتایج نشان داد که مقررات، رویه‌ها و فرآیندهای آموزشی مستلزم به‌روزرسانی و بهبود مستمر مطابق با قوانین و روش‌ها و محتوای کارآمد و به‌روز هستند تا از اثربخشی کافی در ارتقاء سلامت اداری برخوردار شوند. برای جهت‌دار کردن آموزش، تعیین میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی در راه نیل به اهداف سازمان ضروری، مهم و اساسی است و از آن‌جاکه همه ساله سازمان‌ها و مؤسسات مبالغ هنگفتی را برای آموزش صرف می‌کنند و آن‌را به‌عنوان سرمایه‌گذاری می‌دانند پس ارزشیابی دقیق علمی لازم است که نقاط قوت و میزان رسیدن به اهداف و به‌طور کلی وضعیت اثربخشی این آموزش‌ها را نشان دهد.

اولویت و استمرار

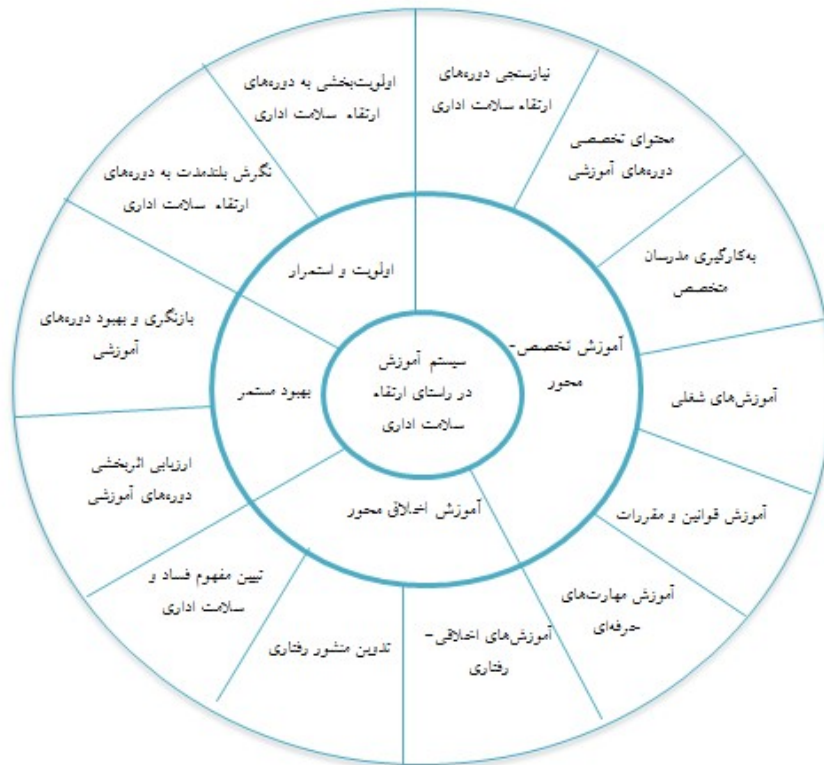
نتایج این پژوهش بیان‌گر این است که یکی از ویژگی‌های سیستم آموزش در راستای ارتقاء سلامت اداری، رویکرد بلندمدت و مستمر نسبت به دوره‌های ارتقاء سلامت اداری است چرا که سلامت اداری در بلندمدت حاصل می‌شود. اهمیت موضوع سلامت اداری روزه روز و باتوجه به آمار و ارقامی که از فساد منتشر می‌شود، در حال افزایش است و از طرفی نیز مستمر بودن دوره‌های ارتقاء سلامت اداری به همگان این پیام را می‌رساند که همیشه این موضوع برا سازمان‌ها اهمیت و اولویت دارد. در واقع، کاهش و حذف فساد، موضوعی نیست که بتوان در کوتاه مدت، آن‌را محقق کرد و نیازمند تلاش و نگرش بلندمدت است و لذا باید به این موضوع، دیدگاهی بلندمدت داشت و خروجی‌های آموزش سلامت اداری را نیز در بلندمدت سنجید. همچنین نتایج حاکی از آن است که دوره‌های ارتقاء سلامت اداری به لحاظ اهمیت آن بایستی در اولویت برنامه‌های آموزشی کارکنان قرار گیرد چراکه گاهی در سازمان‌ها مشاهده می‌شود که دوره‌های ارتقاء سلامت اداری، سرسری گرفته شده و آن‌قدر که به آموزش‌های تخصصی و شغلی پرداخته می‌شود، به موضوع سلامت اداری در آموزش‌ها اهمیت داده

نمی‌شود. لذا برای این که سازمان‌های سالمی داشته باشیم، ضروری است در کنار آموزش‌های تخصصی، پرورش نیروی انسانی سالم و اخلاقی نیز در اولویت قرار گیرد. طبق نتایج، یک از راه‌های نشان دادن اهمیت دوره‌های ارتقاء سلامت اداری و ترغیب و تشویق کارکنان برای شرکت منظم و مستمر در دوره های آموزش سلامت اداری، در نظر گرفتن امتیاز آموزشی بیشتر برای این دوره‌هاست.

در نهایت با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌گردد که مدیران و متخصصان منابع انسانی در جهت ارتقاء سلامت نظام اداری، قوانین، مقررات و اقدامات آموزشی و تغییرات و اصلاحات مربوطه را به موقع ابلاغ و اطلاع رسانی کنند و در خصوص تصمیمات، اقدامات و فعالیت‌های آموزشی، گزارشات منظمی را تهیه و تدوین نمایند. هم چنین در این راستا، جاری‌سازی شاخص‌ها و ارزش‌های اخلاقی در اقدامات آموزشی باید در زمره فعالیت‌های واحد آموزش قرار گیرد. هم چنین طبق یافته‌ها، از آنجاییکه ادراک عدالت در بروز رفتارهای تلافی‌جویانه و مفسدانه مؤثر است لذا عدالت‌محوری در اقدامات آموزشی باید در اولویت قرار گیرد و در این راستا، جایگزینی ضوابط به جای روابط در اقدامات آموزشی ضروری است. هم چنین طبق یافته‌ها، بازنگری و اصلاح مستمر مقررات، فرآیندها و رویه‌های آموزشی، انطباق اقدامات آموزشی با قوانین و مقررات و به‌روزرسانی مقررات و رویه‌های آموزشی جزو الزامات سیستم آموزش در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری است چراکه اثربخشی و کارآمدی نظام آموزشی در گرو قانون‌محوری و به روز بودن و بهبود مستمر رویه‌ها و فرآیندهای آموزشی است. هم چنین پیشنهاد می‌گردد که در راستای ارتقاء سلامت اداری از طریق سیستم آموزش، تعیین و تعریف دقیق مصادیق سلامت اداری و سنجش مستمر رفتارهای اخلاقی کارکنان و مدیران در اولویت اقدامات واحد آموزش قرار گیرد چرا که طبق یافته‌ها، کاهش و حذف تخلفات و فساد در سازمان مستلزم این است که افراد شناخت دقیقی از فساد و مصادیق آن در سازمان داشته باشند. هم چنین طبق یافته‌ها پیشنهاد می‌گردد که در راستای ارتقاء سلامت اداری و جاری‌سازی ارزش‌های مربوطه، واحد آموزش به بررسی و ایجاد تناسب اقدامات آموزشی با ارزش‌ها و منافع عمومی پرداخته و بر همسویی اهداف فردی و اهداف سازمانی متمرکز شود و نیز تناسب دوره‌های آموزشی با مأموریت، ویژگی‌ها و اهداف سازمان را مد نظر قرار دهد. طبق یافته‌های پژوهش حاضر، استقرار نظام آموزشی در راستای سلامت اداری مستلزم طراحی دوره‌های آموزشی متناسب است که در این راستا پیشنهاد می‌گردد واحد آموزش به نیازسنجی آموزش‌های مورد نیاز کارکنان و مدیران و تحلیل شکاف میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب سلامت اداری بپردازد و به‌کارگیری مدرسان شایسته، حرفه‌ای و اخلاق‌مدار در دوره‌های آموزشی را در اولویت قرار داده و هم چنین به آموزش تخصصی، شغلی و حرفه‌ای مدیران و کارکنان بپردازد. طبق یافته‌ها اثربخشی آموزش سلامت اداری مستلزم دیدگاه بلندمدت به اقدامات آموزشی است که این مهم باید در دستور کار واحد آموزش قرار گیرد. طبق یافته‌های پژوهش حاضر،

پیشنهاد می‌گردد واحد آموزش در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری نسبت به برگزاری دوره‌های مرتبط و متناسب اقداماتی انجام دهد که آموزش قوانین و مقررات، ترویج روحیه انتقاد و انتقادپذیری، آموزش کار تیمی و گروهی، تقویت مهارت گزارش‌دهی و گزارش‌گیری، تقویت مهارت‌های خودکنترلی و تقویت باورهای دینی کارکنان و مدیران از جمله این دوره‌ها و اقدامات است. نتایج نشان داد که ارتقاء سلامت اداری مستلزم ایجاد فرهنگ متناسب و مطلوبی است که واحد آموزش در این راستا باید به ارتقاء فرهنگ مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی، ارتقاء فرهنگ اخلاقی در میان کارکنان و مدیران، ترویج فرهنگ امانت‌داری، ساده‌زیستی، صرفه‌جویی و حفظ بیت‌المال و ارتقاء فرهنگ امر به معروف و نهی از منکر بپردازد. هم‌چنین طبق یافته‌ها پیشنهاد می‌گردد که واحد آموزش در راستای تأمین منافع ذینفعان در جهت ایجاد نظام اداری سالم و مطلوب به تبیین ارزش‌های مورد انتظار ذی‌نفعان به مدیران و کارکنان پرداخته و تدوین منشور اخلاقی- رفتاری متناسب با ویژگی‌های سازمانی و نیز تعیین شاخص و استاندارد برای سنجش میزان سلامت اداری در سازمان را در اولویت اقدامات خود قرار دهد. در نهایت طبق یافته‌ها پیشنهاد می‌گردد واحد آموزش در دوره‌های آموزشی، رویکردی کاربردی در طراحی دوره‌های آموزشی داشته باشد و چرخش شغلی را در جهت پیشگیری از فساد در دستور کار خود قرار دهد.

تبیین شاخص های نظام آموزش... / حسین ایمانی، آرین قلی پور، عادل آذر و علی اصغر پورعزت



شکل ۱: مؤلفه های نظام آموزش منابع انسانی در راستای ارتقاء سلامت اداری

منابع

1. Rabeei, A, Bigdeli, M. Boosting Administrative Integrity of State and Public Organizations; A Cultural Pathology. *Journal of Religion and communication*. 2010; 39, 187-205.
2. Benner H, de Haan I. SAINT: A tool to assess the integrity of public sector organizations. *International Journal of Government Auditing*. 2008 Apr 1;35(2):16.
3. Ramezani, M A, Ayyoubi, M. Investigating the role and impact of Islamic work ethics on organizational culture and administrative integrity of employees in institute of oil industry. *Ethics researches*. 2016; 2, 103-120.
4. Memarzadeh Tehran, Gh, Najafi, M. Identifying factors affect development of administrative integrity. *Journal of development administration*. 2018; 30, 41-48.
5. Amiri, M, Nargesian, Bahri Roudposhti, E. Evaluation of administrative integrity and corruption in municipality of Tehran. *Studies of organizational behavior*. 2016; 4 (4), 65-96.
6. Sajjadi, H S, Hallaji, F, Maarouf, N. Investigating administrative integrity from viewpoint of employees of educational hospitals of Isfahan. *Health based researches*. 2018; 1 (2), 123-132.
7. Antonakas NP, Giokas AE, Konstantopoulos N. Corruption in Tax Administration: Interviews with Experts. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2013 Feb 27;73: 581-9.
8. Xu X. Corruption and economic growth: an absolute obstacle or some efficient grease? *Economic and Political Studies*. 2016 Jan 2;4(1):85-100.
9. De Graaf G. Causes of corruption: Towards a contextual theory of corruption. *Public Administration Quarterly*. 2007 Apr 1:39-86.
10. Misangyi VF, Weaver GR, Elms H. Ending corruption: The interplay among institutional logics, resources, and institutional entrepreneurs. *Academy of Management Review*. 2008 Jul;33(3):750-70.
11. Vinayan J. Vulnerability of HR Systems and Practices to Corruption: A Review and Research Agenda. *Significance*. 2015 Jan;7(1).
12. Deloitte. Taking the Reins: HR's opportunity to play a leadership role in governance, risk management and compliance. Midtown: Manhattan: Deloitte Consulting, 2008.
13. Soltani, I. A view on the role of human resource development in administrative integrity. *Administrative development*. 2003; 35-36, 95-106.
14. Sullivan, J. D. The moral compass of companies: Business ethics and corporate governance as anti-corruption tools. *Global Corporate Governance Forum*. 2009.
15. Gholipour, A. Human resource management (concepts, theories and practices). Tehran: SAMT press. 2011; first edition.

پورعزت

16. Gans-Morse J, Borges M, Makarin A, Mannah-Blankson T, Nickow A, Zhang D. Reducing bureaucratic corruption: Interdisciplinary perspectives on what works. *World Development*. 2018 May 1;105: 171-88.
17. Mohammadpour, A. Research method; anti method (philosophy and plan in qualitative methodology). Vol 1, Tehran: Jameeshenasa press. 2014; second edition.
18. Sekaran, U. Research methods in management (trans. by Mohammad Saebi and Mahmoud Shirazi). Tehran: institute of public administration education. 2011.
19. Kvale S. An Introduction to qualitative research interviewing. "Interviews".
20. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*. 2006 Jan 1;3(2):77-101.
21. Abbaszadegan, M, Torkzadeh, J. Need assessment in organizations. Tehran, stock company of Enteshar. 2001.
22. Hejazi, Y, Pardakhtchi, M H, Shahpasand, M R. Approaches of professional development of teachers. Tehran, University of Tehran press. 2009.
23. Pourkarimi, J, Ghazei, A. Comprehensive training system: A model for professional training in Red Crescent. *Journal of Emdad and Nejat*. 2012; 4 (4), 1-16.
24. Ezzati, M, Youzbashi, A, Shateri, K. Evaluation of present condition of training courses and presenting a qualitative model for developing effectiveness of training courses (case study: Tax Administration). *Journal of human resource training and development*. 2016; 4 (12), 127- 148.
25. Abbink K. Staff rotation as an anti-corruption policy: an experimental study. *European Journal of Political Economy*. 2004 Nov 1;20(4):887-906.

نرخ انتقال یادگیری: چارچوبی نوآورانه برای ارزشیابی اثربخشی برنامه های آموزشی

سعید صفایی موحد^۱

محمد حاجی زاد^۲

کیوان صالحی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۲۲)

چکیده

یکی از چالش‌هایی که ادارات آموزش سازمان‌های تولیدی، بازرگانی، و خدماتی با آن روبرو هستند، ناتوانی در ارائه گزارش عملکرد خویش بر مبنای شاخص‌هایی است که نشان دهد تا چه اندازه در بهبود عملکرد کارکنان سازمان تأثیرگذار بوده‌اند. امروزه شاخص‌هایی چون نفر/ساعت، میانگین رضایت کارکنان از دوره‌ها، تعداد قبول‌شدگان در آزمون‌های حرفه‌ای، و امثالهم نمی‌تواند مدیران را اقناع کند که آموزش توانسته نقش تأثیرگذاری در سازمان ایفا کند. لذا این مقاله درصدد است تا بر مبنای مفهوم انتقال یادگیری، شاخص کیفی را به منظور اندازه‌گیری اثربخشی برنامه‌های آموزشی ارائه کند. این شاخص که نرخ انتقال یادگیری نام دارد با بکارگیری ضریب همبستگی پیرسون و ضریب تعیین (از طریق محاسبه نمرات یادگیرندگان در اتمام دوره و نمرات ارزیابی پیگیری عملکرد یادگیرندگان طی دوره زمانی ۳ تا ۶ ماه پس از دوره) قابل استخراج است (این شیوه در مقاله حاضر راهبرد خطی ساده نام گرفته است). همچنین در صورتی که بخواهیم علاوه بر یادگیری حاصل از دوره، نقش سایر متغیرها در بهبود عملکرد را محاسبه کنیم، می‌توان با بکارگیری رگرسیون چندگانه، تصویر بهتری به دست آورد (این شیوه در مقاله حاضر راهبرد خطی خوشه‌ای نام گرفته است). مهم‌ترین مزیت شاخص پیشنهادی این است که تحت تأثیر عوامل کمی نظیر افزایش تعداد دوره‌ها، نفر/ساعت و امثالهم قرار نگرفته و صرفاً بهبود شرایط کیفی دوره (مدرس، محتوی، شرایط یادگیری، و امثالهم) و محیط کار می‌تواند موجب افزایش نرخ مذکور شود. روش پژوهش از حیث رویکرد کیفی و از جهت روش جمع‌آوری داده‌ها دلفی می‌باشد.

کلیدواژگان: نرخ انتقال یادگیری، انتقال یادگیری، اثربخشی آموزش، کیفیت آموزش.

^۱ دکتری برنامه درسی، شرکت ملی نفت ایران، تهران، ایران (مسئول مکاتبات: s_s_movahed@yahoo.com)

^۲ استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، نکا، ایران

^۳ استادیار سنجش آموزش، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

مقدمه و بیان مساله

حوزه آموزش و بهسازی هر ساله با چالش‌های جدیدی روبه‌رو می‌گردد که از جمله آنها می‌توان به توسعه و پرورش شایستگی‌ها، برون سپاری، آموزش الکترونیکی، مدیریت دانش و امثالهم اشاره نمود. اگرچه این چالش‌ها از تنوع و پیچیدگی زیادی برخوردار می‌باشند، اما یک مضمون مشترک در همه آنها وجود دارد: مدیران می‌خواهند بدانند که سرمایه‌گذاری آنها در حوزه آموزش کارکنان تا چه اندازه مثمرتر می‌باشد؟ برنامه‌های آموزشی تا چه حد اثربخش بوده و پایدار خواهند بود؟ و در نتیجه این آموزش‌ها افراد تا چه حد متفاوت‌تر و بهتر عمل می‌کنند؟ (۱). با مروری بر آثار به چاپ رسیده در حوزه ارزشیابی اثربخشی آموزش، کارکردهای این فعالیت را می‌توان به شرح ذیل خلاصه نمود:

- شناسایی نقاط ضعف و قوت برنامه‌های در حال اجرا و اصلاح آنها به منظور بهبود مستمر
- شناسایی نقش آموزش در تحقق اهداف سازمان به منظور توجیه ضرورت وجودی واحد آموزش
- تصمیم‌گیری در مورد ادامه یا توقف برنامه‌های آموزشی

با وجود اینکه موارد فوق امروزه به واسطه تکرار به امری بدیهی و غیرقابل بحث تبدیل شده‌اند، اما هنوز توجیه اثربخشی آموزش در سازمان‌های ایرانی چالشی بزرگ باقی مانده است و دست اندرکاران بخش آموزش و توسعه نتوانسته‌اند معیار قابل توجیهی را به مدیران ارشد سازمان عرضه دارند. به همین دلیل با وجود تمامی اظهارات شعارگونه‌ای که در مورد ضرورت آموزش کارکنان مطرح می‌شود، باز هم مشاهده می‌شود که سهم آموزش در بودجه سازمان‌ها ناچیز بوده و اداره آموزش از جمله نخستین قربانیان کسر بودجه و رکود به حساب می‌آید.

به عقیده نگارنده فقدان یک شاخص منطقی و قابل فهم که بتواند کیفیت برنامه‌های آموزشی را به تصویر کشد، بزرگترین چالش حوزه ارزشیابی آموزش در سازمان‌ها می‌باشد. در طی بررسی‌هایی که به همین منظور از طریق مصاحبه غیررسمی با مدیران آموزش سازمان‌های ایرانی صورت گرفت، مشخص شد که سازمان‌های مذکور شاخص‌های ذیل را برای گزارش اثربخشی برنامه‌های آموزشی به مدیران و دیگر ذینفعان مورد استفاده قرار می‌دهند:

۱- شاخص نفر/ ساعت: این شاخص را می‌توان پرکاربردترین شاخص برای گزارش عملکرد واحد آموزش در سازمان‌های ایرانی دانست. به طور معمول واحد آموزش در طی فواصل زمانی مشخص ملزم است تا گزارش دهد که برای چه تعداد از کارکنان سازمان چند ساعت خدمات آموزشی ارائه کرده است. این شاخص با وجود سادگی و قابلیت فهم، دارای نقاط ضعف زیادی می‌باشد که از جمله آنها می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- در این شاخص مشخص نیست که چه مقدار هزینه صرف آموزش شده است.
- در این شاخص مشخص نیست که آموزش‌های ارائه شده تا چه اندازه موجب بهبود عملکرد کارکنان شده‌اند.

- برخی ادارات آموزش با توسل به این شاخص سعی می‌کنند تا بهبود عملکرد خویش را براساس افزایش نفر/ ساعت توجیه کنند. بدین ترتیب با افزایش آموزش‌های عمومی و فاقد کیفیت، صرفاً کمیت کار خویش را بهبود بخشیده و نقش تأثیرگذاری در بهبود عملکرد سازمان ندارند.

۲- میزان رضایت (سطح واکنش): اندازه گیری واکنش همان اندازه‌گیری میزان رضایت یادگیرندگان از ابعاد مختلف یک برنامه آموزشی (مدرس، محتوی، بسته آموزشی، ...) است. اگر چه این شاخص نیز ساده، رایج و قابل فهم می‌باشد، اما به دلایل ذیل نمی‌تواند به عنوان شاخصی تأثیرگذار برای به نمایش درآوردن کیفیت آموزش مدنظر قرار گیرد:

- صرفاً رضایت کارکنان را نشان داده و مشخص نمی‌کند چه مقدار یادگیری حاصل شده و یا اینکه چه مقدار از آموخته‌ها در عمل مفید فایده واقع شده‌اند.

- در بسیاری از مواقع، مدرسان با اغواگری می‌توانند شرایط مطلوب و خوشایندی در کلاس به وجود آورند تا یادگیرندگان با رضایت محل آموزش را ترک کنند. اما اینکه آموزش‌های ارائه شده منجر به یادگیری و عملکرد شوند منوط به عوامل دیگری چون آمادگی یادگیرنده، جو محیط کار و امثالهم می‌باشد.

با این همه کرک پاتریک و کرک پاتریک (۲۰۰۵) سه دلیل عمده برای اندازه‌گیری واکنش بیان می‌کنند:

- بازخوردهای شرکت کنندگان به ما کمک می‌کنند تا از نقطه نظرات و پیشنهادات دیگران برای بهبود برنامه‌های آتی استفاده کنیم.

- شرکت کنندگان به این باور می‌رسند که نظرات آنها برای بهبود کار مورد ارج و قرب قرار می‌گیرد.

- نظرات شرکت کنندگان را می‌توان در تدوین استانداردهای عملکرد مورد استفاده قرار داد.

۳- میزان قبولی: در برخی از سازمان‌ها، تعداد قبول شدگان و مردودین در آزمون‌های داخلی و خارجی به عنوان شاخص کیفیت آموزش مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای مثال، در شرکت نفت و گاز پارس تعداد قبول شدگان در آزمون بین‌المللی مدیریت پروژه PMP و مهندسی حفاری IWCF به عنوان شاخص مهم برای گزارش دهی درباره کیفیت عملکرد اداره آموزش مبنا قرار می‌گیرد.

اگرچه شاخص میزان قبولی نشان می‌دهد که آموزش‌ها تا چه حد در تحقق اهداف رفتاری سطح بالا موفق بوده‌اند (خصوصاً قبولی در آزمون‌های استاندارد بین‌المللی)، اما از آنجا که هدف از هرگونه سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های آموزشی بهبود عملکرد کارکنان و شرایط سازمان می‌باشد، این شاخص نمی‌تواند به عنوان نمادی تأثیرگذار و جامع مورد استفاده قرار گیرد.

۴- میانگین یادگیری: در برخی از سازمان‌های ایرانی، فرم‌های خودارزیابی در پایان هر دوره به یادگیرندگان داده می‌شود تا براساس آن مشخص کنند برنامه آموزشی چه تأثیری بر افزایش دانش، بهبود نگرش، و توسعه مهارت آنها به جای گذاشته است. سپس میانگین این خودارزیابی‌ها به عنوان

- اثربخشی آموزش گزارش می‌شود. اما شاخص مذکور به دلایل ذیل نمی‌تواند به عنوان شاخصی ارزشمند تکیه‌گاه واحد آموزش باشد:
- فرم‌های مذکور و میانگین محاسبه شده براساس آنها فاقد ملاک‌های روایی و پایایی بوده و بیشتر به نوعی نظرسنجی شبیه هستند.
 - میانگین این نوع خودارزیابی‌ها نمی‌تواند مشخص کند تا چه اندازه آموخته‌ها موجب بهبود عملکرد شغلی و شرایط سازمان شده‌اند.
 - عمده این فرم‌ها فاقد آیتم‌هایی هستند که به اهداف یا سرفصل‌های دوره مرتبط باشند و صرفاً آیتم‌هایی عمومی را در مورد همه دوره‌ها به معرض پرسش می‌گذارند.
 - ۵- میانگین رفتار: در بسیاری از سازمان‌های ایرانی، فرم‌هایی در مدت سه تا شش ماه پس از اتمام دوره برای سرپرستان کارمندان ارسال می‌شود تا بهبود عملکرد کارکنان را پس از اتمام دوره مشخص کنند. این فرم‌ها و میانگین حاصل از آنها به دلایل زیر نمی‌تواند شاخص چندان معتبر و تأثیرگذاری باشد:
 - نشانگرهای موجود در فرم‌ها ماهیتی کلی داشته و مشخص نمی‌کنند چه مقدار از آموخته‌های هر برنامه به بهبود عملکرد شغلی منجر شده‌اند.
 - میانگینی که به عنوان بهبود عملکرد گزارش می‌شود صرفاً یک رقم خام بوده و نمی‌توان براساس آن دریافت که عملکرد افراد در گذشته چگونه بوده است و چه مقدار بهبود حاصل شده است.
 - این فرم‌ها عمدتاً فاقد ویژگی‌های روایی و پایایی بوده و نتایج حاصل از آنها قابل اتکا نیست.
 - از آنجا که فرم‌های مذکور عمدتاً حاصل نظرسنجی از سرپرستان می‌باشند، دارای سوگیری می‌باشند.
 - ۶- نرخ بازگشت سرمایه^۱ (ROI): محاسبه بازگشت سرمایه دوره‌های آموزشی نخستین مرتبه توسط جک فیلیپس به نحوی نظام مند مطرح شد (۲). به عقیده فیلیپس و استون (۲۰۰۲) در شرکت‌های خصوصی هر هزینه‌ای منطقی دارد و صرفاً برای نمایش، آموزش نمی‌دهد؛ آنها برای هر هزینه‌ای که می‌کنند بازگشت سرمایه می‌خواهند. از سوی دیگر، سازمان‌های دولتی نیز با محدودیت روزافزون بودجه روبرو هستند و باید در قبال هزینه‌هایی که صرف می‌کنند، شواهدی منطقی ارائه کنند. به دلایل فوق نرخ بازگشت سرمایه می‌تواند به عنوان شاخصی مهم، توجیه کننده ضرورت وجودی و اهمیت آموزش در سازمان باشد. با این حال به دلایل ذیل شاخص مذکور نتوانسته است به شاخصی رایج و پرکاربرد در سازمان‌های ایرانی تبدیل شود:
 - در هر سازمان بودجه مشخصی برای آموزش وجود دارد که می‌باید هزینه شود و الزامی برای پاسخ‌گویی در قابل آن وجود ندارد.
 - محاسبه ROI برای هزینه‌های آموزشی هزینه‌بر است.

^۱ - Return of investment

- در مورد بسیاری از برنامه‌های آموزشی (خصوصاً دوره‌های رفتاری)، محاسبه ROI غیرممکن و یا بسیار دشوار است.

- در بسیاری از موارد به سختی می‌توان اثر آموزش را از سایر عوامل اثرگذار در بهبود عملکرد سازمان جداسازی کرد.

۷- نرخ بازگشت انتظارات^۱ (ROE): این شاخص نخستین بار در سال ۲۰۰۹ توسط جیم کرک پاتریک^۲ و وندی کیسر^۳ مطرح شد. به عقیده این دو، بازگشت انتظارات چیزی فراتر و جامع‌تر از شاخص بازگشت سرمایه بوده و شامل تمامی چیزهایی است که یک برنامه آموزشی موفق برای شرکاء و سهامداران اصلی سازمان به ارمغان می‌آورد؛ به عبارت دیگر، میزان تحقق انتظارات این سهامداران را میزان بازگشت انتظارات (ROE) نامیده‌اند. در چارچوب این شاخص، اثربخشی آموزشی صرفاً در قالب بازگشت سرمایه مالی تعریف نشده و منوط به انتظارات سهامداران از برنامه‌های آموزشی می‌باشد. اگرچه پاتریک و کیسر سعی کرده‌اند با ارائه این شاخص به مبارزه‌ای محسوس با شاخص ROI دست زنند، اما از آنجا که شاخص مذکور بسیار کلی بوده و روند مشخصی برای محاسبه آن توصیه نشده است، نتوانسته خود را به دنیای آموزش و بهسازی تحمیل نماید و در حد یک خط مشی و ایده کلی باقی مانده است.

با توجه به نقاط ضعف و محدودیت‌های شاخص‌های فوق‌الذکر و از آنجا که نگارنده سال‌هاست به عنوان مسئول آموزش در سازمان‌ها و همچنین مدرس درس ارزشیابی در دانشگاه خدمت نموده است، تصمیم گرفت تا شاخصی نو را به منظور سنجش کیفیت و اثربخش برنامه‌های آموزشی عرضه نماید تا به عنوان معیاری تأثیرگذار در ارزیابی عملکرد واحدها و ادارات آموزش مورد استفاده قرار گیرد. بر همین اساس، از آنجا که هدف اصلی تمامی سرمایه‌گذاری‌ها در برنامه‌های آموزشی بهبود عملکرد کارکنان می‌باشد، مفهوم انتقال یادگیری^۴ به عنوان مبنای شاخص پیشنهادی مدنظر قرار گرفت. لذا در مراحل پایانی این بخش نگارنده با الهام گرفتن از سه مفهوم اساسی «انتقال یادگیری»، «اثربخشی آموزش»، و «کیفیت» به ارائه معیار پیشنهادی پرداخته است و به نظر می‌رسد می‌تواند بخشی از ضعف‌های یادشده در سایر رویکردها را بهبود بخشد.

در مورد اثربخشی آموزش و اینکه چه هنگام می‌توان آموزش را اثربخش دانست، تعاریف و برداشت‌های مختلفی ارائه شده است که پرداختن به آنها از حوصله این مقاله خارج است. لذا جمع‌بندی ارائه شده از تعاریف اثربخشی آموزش که توسط فتحی واجارگاه و دیبا واجاری (۱۳۹۵) ارائه شده است مینا قرار

^۱ - Return of expectations

^۲ - Jim Kirkpatrick

^۳ - Wendy Kayser

^۴ - transfer of learning

می‌گیرد

الف- اثربخشی به عنوان میزان تحقق اهداف برنامه

ب- اثربخشی به عنوان میزان رضایت گروه‌های ذینفع

ج- اثربخشی به عنوان نتایج واقعی برنامه در عمل

د- اثربخشی به عنوان میزان رعایت استانداردهای آموزشی

در بین تعاریف بالا، تعریف سوم مبنای کار ما در این مقاله می‌باشد. براساس این تعریف، آموزش را هنگامی می‌توان اثربخش دانست که موجب بهبود عملکرد افراد در دنیای واقعی شود. این برداشت از اثربخشی با مفهوم انتقال یادگیری قرابت بالاتری دارد (۳)

انتقال یادگیری هنگامی روی می‌دهد که یادگیری در یک موقعیت باعث تقویت و یا تضعیف عملکرد فرد در محیط دیگر شود (۴). انتقال یادگیری البته مفهومی پیچیده و چند وجهی است که بحث‌ها و کشمکش‌های فراوانی حول محور آن شکل گرفته است و تعاریف زیادی نیز از آن ارائه شده است. شاید در کل تاریخ علم روان‌شناسی یادگیری، نتوان موضوعی مهم‌تر از انتقال پیدا کرد. این اهمیت از منظر حوزه آموزش و بهسازی کارکنان دارای چند وجه مهم می‌باشد:

- رشد سریع دانش و فناوری باعث تغییرات مداوم در شیوه انجام مشاغل شده و به همین دلیل سازمان‌ها در پی کارکنانی هستند که از رفتارها و مهارت‌هایی جامع و قابل انتقال برخوردار باشند. یادگیری مادام‌العمر به یک ضرورت تبدیل شده است و انتقال یادگیری می‌تواند ابزار تحقق این امر باشد.

- کارفرما و کارمند هر دو می‌خواهند که انتقال تحقق پیدا کند، اما آموزش‌ها گاهی آنقدر نظری و انتزاعی هستند که بکارگیری و تلفیق آموخته‌ها در محیط کار غالباً با شکست مواجه می‌شود. این امر باعث می‌شود که ناامیدی هم کارکنان و هم مدیریت سازمان را دربرگیرد.

- استقرار نظام ارزشیابی در سازمان‌ها، توجه به مقوله پاسخگوئی، گرایش به محاسبه نرخ بازگشت سرمایه، و تاکید بر برنامه‌های آموزشی اثرگذار همگی نشانه‌هایی از توجه به موضوع انتقال یادگیری است. اگرچه در سرتاسر دنیا بودجه هنگفتی صرف آموزش می‌شود، اما آموزش‌های مذکور عمدتاً تأثیر محسوسی ایجاد نمی‌کنند. در حقیقت شواهد تجربی محدودی در مورد تأثیر آموزش بر بهبود عملکرد شغلی و تغییر نگرش‌های کاری وجود دارد.

باتوجه به موارد فوق و از آنجا که انتقال یادگیری برای کارفرمایان محور پایداری سازمانی و برای کارکنان عامل بقای شخصی در دنیای کسب و کار است، می‌باید شاخصی را برای اندازه‌گیری اثربخشی و کیفیت آموزش مطرح نمود که بتواند این موضوع را در خود به همراه داشته باشد.

- کیفیت نیز همانند اثربخشی مفهومی پرچالش در دنیای مدیریت محسوب می‌شود. چاندرو پاتلا^۱ (۲۰۱۰) با بررسی تعاریف ارائه شده در مورد مفهوم کیفیت، طبقه‌بندی ذیل را ارائه نموده است:
- کیفیت به معنای میزان انطباق با الزامات استاندارد
 - کیفیت به معنای تناسب برای کاربرد
 - کیفیت به معنای میزان انطباق عملکرد با انتظارات
- از میان تعاریف مطرح شده فوق‌الذکر، تعریف چهارم در این مقاله مبنا قرار گرفته است، چرا که هدف از ارائه شاخص "نرخ انتقال یادگیری"^۲ کمک به واحدها و ادارات آموزش است که بتوانند با ارائه گزارشی منطقی، میزان انطباق عملکرد فرد با انتظارات سازمان را مشخص نمایند.
- با توجه به مواردی که تا کنون مطرح شد، از آنجا که سه مفهوم "اثربخشی آموزش"، "انتقال یادگیری"، و "کیفیت آموزش" در شاخص پیشنهادی نگارنده با عنوان "نرخ انتقال یادگیری" نقش اصلی و محوری دارند، تعریف مورد قبول از آنها به عنوان تکمله بحث ارائه می‌شود:
- اثربخشی آموزش: میزان تأثیر آموزش‌های ارائه شده در بهبود عملکرد کارکنان
 - انتقال یادگیری: فرایند بکارگیری دانش، مهارت‌ها، و نگرش‌های آموخته شده در طی برنامه‌های آموزشی در محیط کار
 - کیفیت آموزش: میزان انطباق عملکرد ادارات و واحدهای آموزشی با انتظارات سازمان
- با این تفاسیر، "نرخ انتقال یادگیری" شاخصی برای گزارش‌دهی میزان اثربخشی برنامه‌های آموزشی است تا بر اساس آن بتوان به قضاوت در مورد کیفیت عملکرد واحد آموزش در هر سازمان، بر اساس میزان بکارگیری آموخته‌ها در عملکرد شغلی کارکنان، پرداخت.

^۱ - Chandrupatla

^۲ - Rate of TOL

جدول شماره ۱: خلاصه نتایج حاصل شده از پژوهشها

پژوهشگر	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
مرتضی طاهری (۵)(۱۳۹۳)	تسهیل انتقال یادگیری از مسیر حرفه گرایی: حمایت همکاران و مدیر	انتقال آموخته ها به محیط کار تا حد زیادی در گرو حرفه ای گرایی معلمان و حمایت همکاران از فرایند انتقال و استفاده آموخته ها در کلاس درس است.
مرتضی کرمی (۶)(۱۳۹۳)	تاثیر ویژگیهای فراگیر، طراحی آموزشی و محیط کاری بر انتقال یادگیری در صنعت بانکداری	ویژگیهای فراگیر با مولفه های شرایط فردی، انگیزه، خود کارآمدی و ادراک بهره وری آموزش، رابطه معناداری با انتقال یادگیری ندارد.
خدایار ابیلی و همکاران (۷)(۱۳۹۴)	تدوین الگوی اثربخش انتقال یادگیری در راستای بازگشت سرمایه در توسعه منابع انسانی با تأکید بر مدیریت شهری	عوامل فردی، شامل: انگیزش، نگرش، خود کارآمدی و عوامل سازمانی شامل: فرصت کاربرد، حمایت، پاسخگویی، کارراهه، جو سازمانی و پیامدهای فردی می باشد.
سیروس قنبری (۸)(۱۳۹۷)	طراحی الگوی سیستماتیک عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار	عوامل اصلی مؤثر بر انتقال یادگیری، عبارت از عوامل فردی، آموزشی، سازمانی و فراسازمانی بوده اند.
مژگان عبداللهی (۹)(۱۳۹۹)	کاوش در انتقال یادگیری به عنوان دغدغه بزرگ محیط کار	نتایج نشان داد توجه به عوامل فردی و آموزشی، تاثیر گذاری مثبت و قوی در افزایش انتقال یادگیری به محیط کار خواهد داشت.

روش

این پژوهش از حیث رویکرد کیفی و از جهت روش جمع آوری داده ها دلفی می باشد. بدین ترتیب ابتدا از طریق نمونه گیری ملاک محور تعداد ۷ نفر از خبرگان حوزه سنجش و اندازه گیری و توسعه منابع انسانی انتخاب شده و مساله پژوهش برای آنها توضیح داده شد. سپس راهکارهای پیشنهادی آنها در چندین مرحله جمع بندی شده و و نظرات اصلاحی آنها در قالب یافته های تحقیق عرضه شد. شیوه اعتباربخشی در این تحقیق بازبینی همگنان^۱ و چندسویه سازی^۱ می باشد.

یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر ارائه شاخصی است که به کمک آن بتوان میزان انتقال یادگیری از محیط آموزش به محیط عملکرد را اندازه‌گیری کرد، یکی از مناسب‌ترین راهبردهای آماری برای این منظور "ضریب همبستگی"^۲ و نهایتاً "ضریب تعیین"^۳ می‌باشد. ضریب همبستگی، عددی است که میزان و جهت رابطه بین دو متغیر را نشان می‌دهد، بدین ترتیب در صورتیکه مدل ارزشیابی کرک^۴ پاتریک را مبنا قرار دهیم، نمرات افراد در سطح یادگیری (X) را می‌توان به عنوان متغیر پیش‌بین و نمرات افراد در سطح رفتار (y) را می‌توان به عنوان متغیر ملاک، در نظر گرفت و در فرمول همبستگی پیرسون^۵ قرار دارد و نهایتاً با محاسبه مجذور آن (یعنی ضریب تعیین) "نرخ انتقال یادگیری"^۶ را محاسبه نمود.

به عقیده نگارندگان، محاسبه انتقال یادگیری به دو شیوه امکان‌پذیر است: شیوه خطی ساده^۷ و شیوه خطی خوشه‌ای^۸. برای درک بهتر شاخص مذکور، لازم است با دو شیوه محاسبه آن آشنا شویم:

الف - شیوه خطی ساده: در این شیوه فرض بر این است که بین یادگیری و عملکرد یک رابطه مستقیم و ساده وجود دارد، بدین معنا که اگر افراد محتوای دوره را به خوبی فرا بگیرند (دانش آنها افزایش یابد، نگرش آنها تغییر پیدا کند، و مهارت‌شان توسعه یابد)، امکان بهبود عملکرد آنها در محیط کار واقعی افزایش می‌یابد. برای محاسبه در چارچوب شیوه خطی ساده می‌توان از فرمول ضریب همبستگی پیرسون برای اعداد خام به شرح ذیل استفاده کرد:

$$r = \frac{\varepsilon \times y - \frac{\varepsilon \times \varepsilon y}{N}}{\sqrt{\left(\varepsilon x^2 - \frac{(\varepsilon x)^2}{N}\right) \left(\varepsilon y^2 - \frac{\varepsilon y^2}{N}\right)}}$$

$r =$ ضریب همبستگی پیرسون

$X =$ نمرات یادگیرندگان در سطح یادگیری

^۱ triangulation

^۲ - Correlation

^۳ - Coefficient of determination

^۴ - Kirkpatrick evaluation

^۵ - Pearson Correlation coefficient

^۶ - rate of TOL

^۷ - Simple linear rate

^۸ - Cluster linear rate

$Y =$ نمرات یادگیرندگان در سطح رفتار

$X^2 =$ نمرات یادگیرندگان در سطح یادگیری به توان ۲

$Y^2 =$ نمرات یادگیرندگان در سطح رفتار به توان ۲

برای مثال فرض کنید یک شرکت خودروسازی دوره آموزشی جوشکاری را برای کارگران بخش فنی برگزار کرده است تا عملکرد شغلی آنها را بهبود بخشد. در پایان دوره، آزمونی عملکردی برای سنجش آموخته‌های آنها برگزار شود (نمرات افراد در سطح یادگیری X)؛ پس از سه ماه از اتمام دوره، اداره آموزش به منظور بررسی میزان ماندگاری آموخته‌ها و بهبود عملکرد کارکنان در محیط واقعی کار، به ارزیابی عملکرد آنها در شرایط واقعی شغلی پرداخته و از سرپرستان یادگیرندگان درخواست می‌کند تا وضعیت ایشان را براساس استانداردها و سرفصل‌های دوره در دامنه ۱۰-۰ ارزیابی نمایند (نمرات افراد در سطح رفتار Y). نمرات کارکنان مذکور به شرح ذیل مفروض است:

x	y	x^2	y^2	Exy
۲	۸	۴	۶۴	۱۶
۶	۳	۳۶	۹	۱۸
۴	۹	۱۶	۸۱	۳۶
۵	۷	۲۵	۴۹	۳۵
۷	۲	۴۹	۴	۱۴
۷	۳	۴۹	۹	۲۱
۲	۹	۴	۸۱	۱۸
۳	۸	۹	۶۴	۲۴
۵	۶	۲۵	۳۶	۳۰
۴	۷	۱۶	۴۹	۲۸
$\Sigma x = 45$	$\Sigma y = 62$	$\Sigma x^2 = 233$	$\Sigma y^2 = 446$	$\Sigma xy = 240$

با توجه به فرمول ضریب همبستگی پیرسون، همبستگی حاصله به شرح ذیل قابل محاسبه و بازنمایی است:

$$r = \frac{240 - \frac{45 \times 62}{10}}{\sqrt{\left(233 - \frac{45^2}{10}\right)\left(446 - \frac{62^2}{10}\right)}} = \frac{240 - \frac{2790}{10}}{\sqrt{\left(233 - \frac{2025}{10}\right)\left(\frac{3844}{10}\right)}} = \frac{-39}{\sqrt{(233 - 202/5)(446 - 384/4)}} = \frac{-39}{\sqrt{30/5 \times 61/6}} = \frac{-39}{43/35} = 0/90$$

نگاره ۱. محاسبات رابطه بین نمرات افراد در سطح یادگیری (X) و نمرات افراد در سطح رفتار (Y)

بطور کلی نرخ انتقال یادگیری با شیوه خطی ساده به طریق ذیل قابل تفسیر است:

- در صورتی که عدد نهایی به دست آمده مثبت و بالا باشد (هرچه به ۱ نزدیک تر باشد)، می توان چنین استنباط کرد با فرض ثابت بودن سایر عوامل، افراد هم مطالب دوره را به خوبی یاد گرفته اند و هم توانسته اند آنچه یاد گرفته اند را در عمل مورد استفاده قرار دهند.

- در صورتی که عدد نهایی به دست آمده مثبت و پایین باشد (هرچه به صفر نزدیک تر باشد)، می توان چنین استنباط کرد با فرض ثابت بودن سایر عوامل، افراد نه مطالب دوره را به خوبی یاد گرفته اند و نه توانسته اند آموخته هایشان را به خوبی در عمل مورد استفاده قرار دهند.

- در صورتی که عدد نهایی به دست آمده منفی باشد (هرچه به ۱- نزدیک تر باشد)، می توان چنین استنباط کرد با فرض ثابت بودن سایر عوامل، افراد مطالب دوره را به خوبی یاد گرفته اند، اما نتوانسته اند آموخته هایشان را در عمل مورد استفاده قرار دهند.

شایان ذکر است که محاسبه نرخ انتقال یادگیری به شیوه فوق براساس مفروضه های ضریب همبستگی پیرسون به شرح ذیل استوار است:

- با فرض ثابت بودن سایر عوامل، بین نمرات افراد در سطح یادگیری و نمرات ایشان در سطح رفتار، رابطه خطی برقرار است (از طریق رسم نمودار پراکندگی^۱ قابل بررسی است).

- نمرات افراد در سطح یادگیری و رفتار بر اساس مقیاس فاصله ای^۲ اندازه گیری و محاسبه شده است. شایان ذکر است که اندازه گیری سطح یادگیری بنا به ماهیت دوره و شرایط می تواند به صورت کتبی (تشریحی و چندگزینه ای)، عملکردی، و خود ارزیابی صورت پذیرد. توصیه می شود که اندازه گیری سطح رفتار براساس منطق ۳۶۰ درجه (خودارزیابی، ارزیابی سرپرست، ارزیابی زیردستان، ارزیابی مشتریان، و خودارزیابی) انجام شود.

محاسبه نرخ انتقال یادگیری به شیوه خطی ساده، دارای مزایای ذیل است:

- محاسبه آن آسان است.

- رقم به دست آمده برای تعداد زیادی از افراد قابل فهم است.

- عدد نهایی به دست آمده، بیشتر تحت تأثیر کیفیت برگزاری برنامه (مدرس مسلط، محتوای مناسب و مرتبط، شرایط، مکان برگزاری برنامه) است و افزایش تعداد دوره ها و نفرات به هیچ عنوان بر نرخ به دست آمده تأثیرگذار نیست. به همین دلیل می توان این نرخ را به عنوان گزارش کیفی از آموزش محسوب نمود.

^۱ - Scattergram

^۲ - interval ratio

اما شیوه مذکور دارای محدودیت‌هایی نیز به این شرح می‌باشد:

- در محاسبه نرخ مذکور هزینه‌های آموزش مدنظر قرار نمی‌گیرند (بنابراین بهتر است در کنار شاخص‌های دیگری همچون ROI محاسبه شود).
- رابطه بین یادگیری و عملکرد را خطی و ساده مفروض می‌انگارد، در حالی که پژوهش‌های متعددی نشان می‌دهند که رابطه این دو تحت تأثیر متغیرهای مداخله‌گر و تعدیل‌کننده متعددی می‌باشد (۶).
- مبتنی بر اندازه‌گیری رفتار و یادگیری با مقیاس فاصله‌ای است (در صورت عدم رعایت این مفروضه می‌توان از ضریب همبستگی اسپیرمن^۱ استفاده کرد).
- مبتنی بر رابطه خطی بین یادگیری و رفتار است (در صورت عدم رعایت این مفروضه می‌توان از راهبردهای مربوط به محاسبه توابع خطی^۲ بهره برد).

اما نکته‌ای که می‌باید ضرورتاً مدنظر قرار گیرد این است که ضریب همبستگی، شاخصی است که نشان می‌دهد دو متغیر تا چه اندازه دارای واریانس همسان می‌باشند. اما در صورتی که بخواهید بدانید متغیر یادگیری (که نقش متغیر پیش بین را ایفا می‌کند) دقیقاً تا چه اندازه تبیین‌کننده واریانس متغیر رفتار (عملکرد) است، می‌باید در نهایت ضریب همبستگی را مجذور کرده و به توان ۲ برسانید. برای مثال در صورتی که ضریب همبستگی بین سطح یادگیری و رفتار ۰.۸۰ صدم به دست آمده باشد، ضریب تعیین آن ۶۴٪ بوده و حاکی از آن است که دو متغیر ۶۴٪ از واریانس مشترک دارند و به دیگر سخن، با فرض ثابت ماندن مابقی عوامل اثرگذار، ۶۴ درصد از واریانس عملکرد آزمودنی‌ها در شرایط طبیعی را می‌توان از طریق متغیر یادگیری تبیین نمود.

ب - کنترل سهم متغیرهای اثرگذار در روابط خطی: در این شیوه فرض بر این است که اگر چه در گام اول، بین یادگیری و عملکرد کارکنان یک رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد ($r_{xy} = 0.55$)، اما این رابطه از متغیر دیگری به نام سبک مدیریتی مدیر مجموعه نیز اثر می‌پذیرد. به منظور بررسی اثرات متغیر سوم یعنی سبک مدیریتی مدیر در رابطه بین یادگیری و عملکرد، از ضریب همبستگی پارشیال^۳ یا تفکیکی استفاده می‌شود تا با حذف و کنترل اثر متغیر سوم (سبک مدیریتی مدیر بلافاصله)، وضعیت رابطه بین دو متغیر یادگیری و عملکرد کارکنان مورد بررسی قرار گیرد. در ادامه این مراحل به منظور کنترل و حذف اثر ایم متغیر، از فرمول ضریب همبستگی تفکیکی به شرح ذیل استفاده می‌شود:

^۱ Spearman's rho
^۲ curvilinear
^۳ Partial correlation

$$r_{xy.z} = \frac{r_{xy} - r_{xz}r_{yz}}{\sqrt{(1 - r_{xz}^2)(1 - r_{yz}^2)}}$$

نگاره ۲. فرمول ضریب همبستگی تفکیکی برای حذف یا کنترل اثر متغیر سوم (Z) در رابطه بین نمرات افراد در سطح یادگیری (X) و نمرات افراد در سطح رفتار (Y)

X = نمرات یادگیرندگان در سطح یادگیری

Y = نمرات یادگیرندگان در سطح رفتار

Z = نمرات مربوط به سبک مدیریتی مدیر بلافصل

r_{xy} = ضریب همبستگی بین نمرات افراد در سطح یادگیری (X) با نمرات افراد در سطح رفتار (Y)

r_{xz} = ضریب همبستگی بین نمرات افراد در سطح یادگیری (X) با نمرات سبک مدیریتی مدیر بلافصل (Z)

r_{yz} = ضریب همبستگی بین نمرات افراد در سطح رفتار (Y) با نمرات سبک مدیریتی مدیر بلافصل (Z)
 $r_{xy.z}$ = ضریب همبستگی تفکیکی بین نمرات افراد در سطح یادگیری (X) با نمرات افراد در سطح رفتار (Y) با حذف و کنترل اثر متغیر سوم یعنی سبک مدیریتی مدیر بلافصل (Z) از این رابطه

برای مثال فرض کنید یک شرکت خودروسازی دوره آموزشی جوشکاری را برای کارگران بخش فنی برگزار کرده است تا عملکرد شغلی آنها را بهبود بخشد. در پایان دوره، آزمونی عملکردی برای سنجش آموخته‌های آنها برگزار شود (نمرات افراد در سطح یادگیری = X)؛ پس از سه ماه از اتمام دوره، اداره آموزش به منظور بررسی میزان ماندگاری آموخته‌ها و بهبود عملکرد کارکنان در محیط واقعی کار، به ارزیابی عملکرد آنها در شرایط واقعی شغلی پرداخته و از سرپرستان یادگیرندگان درخواست می‌کند تا وضعیت ایشان را براساس استانداردها و سرفصل‌های دوره در دامنه ۱۰-۰ ارزیابی نمایند (نمرات افراد در سطح رفتار = Y)، همچنین در این اثنا، سبک مدیریتی مدیر بلافصل هر یک از کارکنان شرکت‌کننده در دوره‌ها (Z) نیز مورد ارزیابی قرار گرفته و نمرات آن گردآوری می‌شود. حال اگر شواهد پژوهشی نشان داده باشد که به رغم وجود رابطه مثبت و معنادار بین نمرات افراد در سطح یادگیری (X) و نمرات افراد در سطح رفتار (Y) یعنی $r_{xy} = 0.50$ ، این رابطه از متغیری سومی، یعنی Z = نمرات مربوط به سبک مدیریتی مدیر بلافصل، اثر پذیرفته و محقق خواهد با حذف سهم این عامل، به میزان خالص رابطه بین نمرات افراد در سطح یادگیری (X) و نمرات افراد در سطح رفتار (Y)، دست یابد، لازم است تا میزان رابطه بین نمرات افراد در سطح یادگیری (X) با نمرات سبک مدیریتی مدیر بلافصل (Z)، (r_{xz})

و همچنین میزان رابطه بین نمرات افراد در سطح رفتار (Y) با نمرات سبک مدیریتی مدیر بلافصل (Z) محاسبه شده و با استفاده از فرمول نگاره ۲، رابطه خالص بین نمرات افراد در سطح یادگیری (X) و نمرات افراد در سطح رفتار (Y) با حذف نمرات مربوط به سبک مدیریتی مدیر بلافصل (Z)، این رابطه مورد بررسی قرار گیرد.

اگر $r_{xy} = 0.50$ و $r_{xz} = 0.7$ ، و $r_{yz} = 0.30$ باشد، این رابطه بدین گونه محاسبه می‌گردد:

جدول شماره ۲. روابط بین نمرات یادگیرندگان در سطح یادگیری (X)، رفتار (Y) و سبک مدیریتی

مدیر (Z)

نمرات مربوط به سبک مدیریتی مدیر بلافصل (Z)	نمرات یادگیرندگان در سطح رفتار (Y)	نمرات یادگیرندگان در سطح یادگیری (X)	نمرات یادگیرندگان در سطح یادگیری (X)
۰.۶	۰.۵۵	۱	نمرات یادگیرندگان در سطح یادگیری (X)
۰.۵	۱	۰.۵۵	نمرات یادگیرندگان در سطح رفتار (Y)
۱	۰.۵	۰.۶	نمرات مربوط به سبک مدیریتی مدیر بلافصل (Z)

$$r_{xy.z} = \frac{r_{xy} - r_{xz}r_{yz}}{\sqrt{(1-r_{xz}^2)(1-r_{yz}^2)}} \cong r_{xy.z} = \frac{0.55 - (0.60 \times 0.50)}{\sqrt{(1-0.60^2)(1-0.50^2)}} = 0.36$$

نگاره ۳. محاسبات رابطه بین نمرات افراد در سطح یادگیری (X) و نمرات افراد در سطح رفتار (Y)

$r_{xy.z}$ = به معنای همبستگی نمره‌های باقیمانده است، در صورتیکه (Z) از رابطه بین (X) و (Y) حذف یا کنار گذاشته شود. با استفاده از تفسیر واریانس، میزان همپوشی بین (X) و (Y) برابر است با $(r_{xy}^2 = 0.55^2 = 0.303)$ ؛ میزان این همپوشی با حذف (Z)، $(r_{xy.z}^2 = 0.36^2 = 0.130)$ است. نسبت همپوشی ناشی از اثرهای نمرات مربوط به سبک مدیریتی مدیر بلافصل (Z) عبارت است از $0.173 = 0.130 - 0.303$ ؛ همچنین لازم به ذکر است که درصد رابطه کل موجود که ناشی از اثر سبک مدیریتی مدیر بلافصل (Z) می‌باشد، $57 = 0.303 \times 100 / 0.173$ درصد است. درصد باقیمانده این رابطه ناشی از عوامل دیگر است. از همبستگی پارشیال (تفکیکی) می‌توان برای حذف سهم بیش از یک متغیر استفاده کرد.

ج - شیوه خطی خوشه‌ای: همانطور که عنوان شد، پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که رابطه بین

یادگیری و رفتار را نمی‌توان به صورت خطی فرض نمود، بلکه این رابطه تحت تأثیر متغیرهای مداخله‌گر و تعدیل‌کننده متعددی (نظیر جو سازمان، انگیزه فردی، و امثالهم) قرار می‌گیرد. به همین منظور، توصیه می‌شود برای محاسبه نقش مجموعه عوامل مرتبط با رفتار (عملکرد)، از روش رگرسیون چندگانه^۱ استفاده نمود. به عقیده کرامر^۲ (۱۰)، رگرسیون چندگانه نوعی فن آماری است که به کمک آن می‌توان مشخص نمود چه نسبت از واریانس یک متغیر پیوسته (و ترجیحاً دارای توزیع طبیعی که بدان متغیر ملاک گفته می‌شود)، توسط دو یا تعداد بیشتری از متغیرهای دیگر (متغیرهای پیش‌بین) قابل تبیین است و یا با آنها مرتبط می‌باشد. برای مثال فرض کنید همان سازمان علاقه‌مند است تا بداند علاوه بر آموزش‌های باکیفیت در حوزه جوشکاری، چه عوامل دیگری و به چه میزان، زمینه‌ساز بهبود عملکرد کارکنان پس از دوره آموزشی مربوطه بوده‌اند. به طور منطقی گمان می‌رود که انگیزه‌های فردی، جو سازمان، میزان حمایت همکاران، انتظارات فردی، و امثالهم در تسهیل فرایند تبدیل یادگیری به عملکرد نقش داشته باشند. همچنین انتظار می‌رود که این متغیرها با یکدیگر مرتبط باشند، به طوری که هر چه افراد با انگیزه‌تر باشند بهتر یاد بگیرند و هر چه بهتر یاد بگیرند، سازمان حمایت بیشتری از آنها مبذول دارد، و بدین وسیله عملکرد آنها از پس دوره بهبود یابد. رگرسیون چندگانه به تحلیل‌گران سازمان این امکان را می‌دهد تا مشخص کنند چه میزان از واریانس عملکرد شغلی کارکنان پس از اتمام دوره آموزشی، توسط متغیرهای متعدد دیگری به غیر از یادگیری قابل تبیین است (با این مفروضه که ممکن است بین متغیرهای فوق‌الذکر روابط دو یا چندگانه وجود داشته باشد)، و آیا نسبت واریانس تبیین شده رفتار (عملکرد شغلی) توسط متغیرهای دیگر، به طور معناداری بیشتر از آن چیزی است که ممکن است به وسیله شانس اتفاق بیافتد.

پرواضح است که می‌توان کارکرد رگرسیون چندگانه در محاسبه نرخ انتقال یادگیری را از دو منظر مورد توجه قرار داد: نخست این فن آماری به ما امکان می‌دهد تا پس از حذف تأثیر سایر متغیرها، رابطه بین دو متغیر را محاسبه کنیم (مثلاً صرفاً رابطه بین یادگیری با رفتار، انگیزش با رفتار، جو سازمان با رفتار، و امثالهم). دوم، این روش به ما امکان می‌دهد تا مشخص کنیم مجموعه‌ای از چند متغیر پیش‌بین با هم (مثل یادگیری، انگیزش، جو سازمان، و امثالهم) تا چه میزان می‌توانند یک متغیر ملاک (رفتار) را پیش‌بینی کنند. برای مثال فرض کنید سازمانی علاقه‌مند است در یابد علاوه بر آموزش با کیفیت (یادگیری)، متغیرهای دیگری چون انگیزش فردی، جو حمایتی سازمان، و انتظارات سرپرستان تا چه اندازه در بهبود عملکرد کارکنان در فاصله زمانی ۶ ماه پس از اتمام دوره (رفتار) نقش دارند. منطقاً این متغیرهای ۴ گانه پیش‌بین (یادگیری، انگیزش فردی، جو حمایتی سازمان، انتظارات

^۱ - multiple regression

^۲ - Cramer

سرپرستان) در تعامل با یکدیگر موجب بهبود رفتار و عملکرد شغلی (متغیر ملاک) می‌گردند، بنابراین بهتر است مشخص شود که سهم هر کدام از این عوامل در بهبود عملکرد چقدر است و آیا آموزش توانسته است نقش چشمگیری در این میان ایفا کند.

با استفاده از رگرسیون چندگانه می‌توان با محاسبه ضرایب بتا^۱ برای هر متغیر پیش‌بین به این مهم دست پیدا کرد. ضریب بتا به ما کمک می‌کند رابطه بین هر یک از متغیرهای پیش‌بین با متغیر ملاک را، پس از اینکه تأثیر سایر متغیرهای پیش‌بین از حیث آماری حذف شده‌اند، به دست آوریم (در این مثال، رابطه یادگیری با رفتار، انگیزش فردی با رفتار، جو سازمان با رفتار، انتظارات سرپرستان با رفتار). ضرایب بتا از این جهت که رابطه بین ۲ متغیر با یکدیگر را اندازه‌گیری می‌کنند، شباهت زیادی با ضرایب ساده همبستگی دارند، اما یادمان باشد که این کار از طریق کنترل یا حذف تعامل یک متغیر پیش‌بین با دیگر متغیرهای پیش‌بین روی می‌دهد و این امر وجه تمایز آن با ضریب همبستگی ساده می‌باشد. به این ترتیب، ضریب بتا به ما کمک می‌کند تا نقش آموزش ارائه شده در بهبود عملکرد را به طور نسبتاً خالص به دست آوریم (فارغ از تأثیر عوامل دیگری چون انگیزش فردی، جو حمایتی سازمان، انتظارات سرپرستان). رگرسیون چندگانه همچنین به ما امکان می‌دهد که دریابیم چند متغیر پیش‌بین با یکدیگر تا چه اندازه می‌توانند یک متغیر ملاک را تبیین کنند (مثلاً آموزش و انگیزش فردی با رفتار). ضریب رگرسیون چندگانه^۲ که نماد آن R می‌باشد به این منظور محاسبه می‌شوند تا نشان دهند در صورت افزوده شدن گام به گام تک تک متغیرها به تحلیل، همبستگی تا چه اندازه افزایش می‌یابد.

^۱ - beta weights

^۲ Coefficients of multiple regression

در جدول ذیل، اعداد فرضی مربوط به چهار متغیر پیش‌بین (یادگیری، انگیزش فردی، جوّ حمایتی سازمان، انتظارات سرپرستان) محاسبه و درج شده‌اند تا رابطه آنها با متغیر وابسته (رفتار) بازنمایی گردد.

جدول شماره ۳ ضرایب همبستگی چندگانه، بتا و تعیین به تفکیک متغیرهای پیش‌بین

متغیرهای پیش‌بین	ضرایب بتا β	ضریب همبستگی چندگانه R	ضریب تعیین چندگانه R^2
یادگیری	۰/۲۰	۰/۲۰	۴٪
انگیزش فردی	۰/۱۸	۰/۳۰	۹٪
جوّ سازمانی	۰/۱۶	۰/۳۵	۱۲٪
انتظارات سرپرستان	۰/۱۱	۰/۳۸	۱۴٪

همانطور که در جدول مشاهده می‌کنید، بالاترین ضریب بتا مربوط به یادگیری است و می‌توان اینگونه تفسیر کرد که نمرات افراد در سطح ۲ (که حاصل آموزش می‌باشد) تأثیرگذارترین متغیر در رفتار (بهبود عملکرد کارکنان) بوده‌اند. متغیرهای تأثیرگذار دیگر در بهبود عملکرد شغلی در این ارزشیابی به ترتیب انگیزش فردی، جوّ سازمانی، و انتظارات سرپرستان می‌باشند.

اما در ستون سوم با ضریب R (ضریب همبستگی چندگانه) سرکار داریم که به همان شیوه ضریب همبستگی F تفسیر می‌شود. این ضریب، شاخصی از رابطه بین متغیر وابسته و مجموعه ضرایب متغیرهای پیش‌بین است، ضرایبی که برای به حداکثر رسانیدن R انتخاب شده‌اند. همان‌طوری که R^2 یک نسبت است، R^2 نیز یک نسبت محسوب می‌شود. نسبت تغییر متغیر ملاک است که می‌توان آن را بر اساس مجموع ضرایب متغیرهای پیش‌بین، تبیین و پیش‌بینی کرد یا به آن نسبت داد (فرگوسن و تاکانه، ۱۳۸۷/۱۹۸۹). در جدول ۲، نشان می‌دهد متغیر پیش‌بین یادگیری، ۴ درصد از تغییرات متغیر ملاک، را تبیین می‌نماید. با اضافه شدن متغیر پیش‌بین انگیزش فردی، درصد تبیین به ۹ درصد افزایش می‌یابد و نشان می‌دهد که انگیزش فردی نیز به نحو مطلوبی می‌تواند بخشی از رفتار (بهبود عملکرد کارکنان) را تبیین کند. در نهایت هر چهار متغیر پیش‌بین بر روی هم، توانسته‌اند، ۱۴ درصد از رفتار کارکنان را تبیین نمایند و ۸۶ درصد باقی‌مانده، به سایر متغیرها مربوط می‌شود. می‌توانید مشاهده کنید که یادگیری به همراه متغیرهای دیگر تا چه اندازه در بهبود عملکردهای شغلی (سطح رفتار) نقش آفرین بوده‌اند. لذا براساس اعداد جدول، یادگیری به همراه انگیزش فردی ۰/۳۰، یادگیری به همراه انگیزش فردی و جوّ سازمانی ۰/۳۵، و یادگیری به همراه سه متغیر دیگر مجموعاً ۰/۳۸ در بهبود عملکرد شغلی پس از اتمام دوره نقش ایفا کرده‌اند (برای آشنائی با نحوه

محاسبه رگرسیون چندگانه بصورت دستی و یا با نرم‌افزار SPSS مراجعه کنید به آرون، کوپس، و آرون ۲۰۱۳. در اینجا به دلیل محدودیت‌های حجم مقاله از نمایش فرمول و مراحل محاسبه آن معذوریم). مفروضات روش خطی شاخه‌ای برای محاسبه نرخ انتقال یادگیری به شرح ذیل می‌باشد (مفروضه‌های رگرسیون چندگانه):

اما در ستون سوم می‌توانید مشاهده کنید که یادگیری به همراه متغیرهای دیگر تا چه اندازه در بهبود عملکردهای شغلی (سطح رفتار) نقش آفرین بوده‌اند. لذا براساس اعداد جدول، یادگیری به همراه انگیزش فردی ۰/۳۰، یادگیری به همراه انگیزش فردی و جو سازمانی ۰/۳۵، و یادگیری به همراه سه متغیر دیگر مجموعاً ۰/۳۸ در بهبود عملکرد شغلی پس از اتمام دوره نقش ایفا کرده‌اند (برای آشنایی با نحوه محاسبه رگرسیون چندگانه بصورت دستی و یا با نرم‌افزار SPSS مراجعه کنید به آرون، کوپس، و آرون ۲۰۱۳ (۱۱)). در اینجا به دلیل محدودیت‌های حجم مقاله از نمایش فرمول و مراحل محاسبه آن معذوریم). مفروضات روش خطی شاخه‌ای برای محاسبه نرخ انتقال یادگیری به شرح ذیل می‌باشد (مفروضه‌های رگرسیون چندگانه):

- متغیرهای مستقل و وابسته از نوع پیوسته با مقیاس اندازه‌گیری حداقل فاصله‌ای می‌باشد) در صورتیکه متغیرها از نوع مقوله‌ای باشند می‌توان از سایر فنون آماری نظیر رگرسیون لجستیک بهره برد).

- توزیع متغیرها طبیعی است.

- رابطه بین متغیرها خطی است.

مزیت روش خطی خوشه‌ای این است که با نگاهی واقع‌گرایانه، رابطه بین یادگیری با رفتار را بصورت خطی ساده فرض نکرده سعی دارد تا حد ممکن، نقش سایر متغیرها را به همراه یادگیری در بهبود عملکرد مورد ملاحظه قرار دهد. همچنین در چارچوب این روش و با بکارگیری ضرایب بتا می‌توان حتی اعداد واقع‌گرایانه تری در مورد نقش یادگیری در بهبود عملکرد به دست آورد.

اما این روش نیز دارای محدودیت‌هایی می‌باشد:

- در این روش نیز هزینه‌های آموزشی نقشی در محاسبات ندارد.

- بر خلاف روش خطی ساده، محاسبه آن کمی پیچیده‌تر بوده و نیازمند این است که کارشناسان ارزشیابی آموزش سازمان با مبانی و تفسیرهای آماری مربوطه آشنا باشند.

- احتمال می‌رود که مخاطبان گزارش‌های ارزشیابی در سازمان دانش آماری مربوطه را نداشته و نتوانند این نوع گزارش‌ها را به سادگی درک نمایند.

جمع بندی و نتیجه گیری

همانطور که در بخش مقدمه بیان شد، انتقال یادگیری و تبدیل آموخته‌ها به عملکرد شغلی موضوعی پیچیده بوده و تحت تأثیر عوامل متعددی قرار می‌گیرد. به عقیده کرک پاتریک و کرک پاتریک (۲۰۰۵) برای اینکه عملکرد افراد در نتیجه حضور در دوره آموزشی تغییر پیدا کند، ۴ شرط لازم است:

- ۱- فرد باید تمایل به تغییر داشته باشد.
 - ۲- فرد باید بداند چه کاری انجام دهد و یا چگونه آن را انجام دهد.
 - ۳- فرد باید در یک جو کاری مناسب قرار گیرد.
 - ۴- فرد باید برای تغییر کردن مورد تشویق قرار گیرد.
- برنامه‌های آموزشی می‌توانند دو شرط اول را از طریق ایجاد نگرشی مثبت نسبت به تغییر دلخواه و آموزش دانش و مهارت لازم محقق سازند. اما شرط سوم (جو مناسب) به سرپرست بلافصل شرکت کننده مربوط می‌شود که می‌تواند ۵ نوع جو کاری را بوجود آورد:
- بازدارنده: مسئول واحد کارمند را از انجام آنچه در برنامه آموزشی یادگرفته و می‌خواهد به کار گیرد، باز می‌دارد.
 - تضعیف کننده: در این حالت سرپرست به طور غیر مستقیم کارمند را از انجام آنچه فراگرفته است، دلسرد می‌کند.
 - خنثی: سرپرست این واقعیت را که کارمند در برنامه‌ای آموزشی حضور یافته است، نادیده می‌گیرد و آن را مانند دیگر فعالیت‌های عادی روزمره تلقی می‌کند.
 - ترغیب کننده: سرپرست، کارمند را تشویق به یادگیری کرده و از او می‌خواهد، آنچه که آموخته است را در محیط کار جاری سازد.
 - الزام آور: سرپرست نسبت به آنچه کارمند فرا گرفته آگاهی دارد و وی را ملزم به پیاده‌سازی آن در محیط کار می‌کند.

موارد بالا نشانه‌ای از پیچیده بودن بحث انتقال یادگیری بوده و یادآوری می‌کند که اندازه‌گیری میزان انتقال با توجه به این پیچیدگی، امری دشوار است. علاوه بر آنچه گفته شد، حتی نوع و سطوح انتقال را نیز می‌باید به این پیچیدگی افزود. برای مثال لبرمن، مک‌دونالد، و دوپل (۱۲) به بحث انتقال نزدیک^۱ و انتقال دور^۲ اشاره می‌کنند که به فاصله زمانی بین محیط آموزش و محیط عملکرد مربوط می‌شود. طبیعتاً هرچه این فاصله زمانی بیشتر باشد احتمال انتقال یادگیری کاهش می‌یابد. آنها همچنین

^۱ - near transfer

^۲ - far transfer

انتقال خودکار^۱ و انتقال هوشمندانه^۲ را مطرح می‌کنند که بر اساس آن هرچه محیط عملکرد از پیچیدگی بیشتری نسبت به محیط آموزش برخوردار باشد، احتمال انتقال یادگیری کاهش می‌یابد. این بیانات یادآور این نکته هستند که آموزش هرچقدر هم با کیفیت ارائه گردد، اما تبدیل آن به عملکرد موثر در محیط کار منجر به تحقق مجموعه عوامل فردی و محیطی می‌باشد و نمی‌توان صرفاً آموزش را مسئول و پاسخگو دانست. با این حال و علیرغم این پیچیدگی و تعدد عوامل مؤثر، "نرخ انتقال یادگیری" بر این مفروضه بنا شده است که اگر فرصت‌های یادگیری با کیفیت مناسب و متناسب با یک نیاز شغلی ارائه گردند، امکان تحقق انتقال افزایش پیدا خواهد کرد. البته ادعای مقاله حاضر این نیست که انتقال یادگیری را برای اولین بار در حوزه ارزشیابی مدنظر قرار داده است. هالتون^۳ (۱۳) ضمن انتقاد شدید از مدل کرک پاتریک، معتقد بود که فقدان یک نظریه منسجم برای ارزشیابی آموزشی، مشکل و دغدغه‌ای است که به شدت در حوزه منابع انسانی حس می‌شود. به عقیده وی مدل چهارسطحی کرک پاتریک بیشتر نوعی طبقه‌بندی اهداف آموزشی است و نمی‌توان آن را مدل ارزشیابی دانست، چرا که هیچگاه نتوانسته است روابط علی بین سطوح را به تصویر کشیده و تأیید کند. به عقیده هالتون اگرچه پاتریک از یکطرف از تأثیر متغیرهای مداخله‌گر نظیر جو انتقال، انگیزش... صحبت نموده است، اما از سوی دیگر بیاناتی را مطرح نموده است که گویی بین سطوح، روابط ساده خطی و علی وجود دارد. وی سپس مدل مفهومی خود در زمینه ارزشیابی انتقال یادگیری را مطرح کرده و به سه دسته عوامل اشاره می‌کند: الف - عوامل تأثیرگذار بر پیامدهای یادگیری شامل واکنش یادگیرندگان، انگیزش یادگیری، و توانایی، ب - عوامل تأثیرگذار بر عملکرد شامل انگیزش انتقال، شرایط انتقال، و طرح انتقال، ج - عوامل تأثیرگذار بر نتایج سازمانی شامل ارتباط با اهداف سازمان، انتظار کاربردی بودن، و عوامل بیرونی. اگرچه هالتون ۲۰۰۵ (۱۴)، براساس پژوهش‌هایی که درباره مدل وی صورت گرفته بود نسخه جدید آن را با چند تعدیل ارائه نمود، اما با این حال مدل وی نتوانست در طی ۲ دهه گذشته نزد سازمان‌ها اهمیت پیدا کرده و به طور گسترده همانند مدل پاتریک مورد استفاده قرار گیرد. به عقیده نگارنده، علت عمده این عدم استقبال به ماهیت توصیفی مدل هالتون و انتظارات تجویزی سازمان‌ها از یک مدل ارزشیابی باز می‌گردد. هنگامیکه شما مدل هالتون را در سازمان مبنای ارزشیابی قرار می‌دهید، صرفاً می‌توانید مشخص نمائید که کارکنان سازمان شما از حیث عوامل تأثیرگذار بر پیامدهای یادگیری، عوامل تأثیرگذار بر عملکرد، و عوامل تأثیرگذار بر نتایج سازمانی در چه وضعیتی قرار دارند. این مدل هیچگاه به شما امکان نمی‌دهد تا میزان اثربخشی یک دوره یا

^۱ - automatic transfer

^۲ - mindful transfer

^۳ - Holton

برنامه خاص را محاسبه کرده و گزارش نمائید. اما "نرخ انتقال یادگیری" به عنوان شاخص پیشنهادی نگارنده گان به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا میزان انتقال یادگیری را به دو صورت خطی ساده و خوشه‌ای محاسبه کرده و گزارشی منطقی را در مورد اثربخشی برنامه‌های آموزشی ارائه دهند. این شاخص می‌تواند در سازمان‌هایی که مدل ارزشیابی پاتریک، مدل ارزشیابی فیلیپس و یا استاندارد ISO ۱۰۰۱۵ را مبنای کار خود قرار داده‌اند مورد استفاده قرار گرفته و زمینه گزارش‌هایی کیفی در مورد عملکرد ادارات آموزشی و بهبود مستمر آن‌ها را فراهم سازد.

منابع

۱. Kirkpatrick, Donald; Kirkpatrick, James. Evaluate the effectiveness of educational programs. Translated by Saeed Safaei Movahed & Azam Asadullahi. ۲۰۰۵. Tehran. AeeG. Publication.
۲. Filips, Jak; Aston, Ron. Measuring training results (scientific guide to follow six key indicators). Translated by Korosh Fathi Vajargah, et al. Tehran. Elm Ostadan. ۲۰۰۲.
۳. Fathivajargah, Korosh; Dibavajari, Talat. Evaluating the effectiveness of training courses. ۲۰۱۶. Tehran. AeeG.
۴. Holton, Elwood. The flawed four – level evaluation model. Human Resource Development Quarterly. ۱۹۹۶. (۱): ۵-۲۱.
۵. Taheri, Morteza. Facilitate the transfer of learning from the path of professionalism: the support of colleagues and the manager. ۲۰۱۴. Quarterly Journal of Development and Human Resources. (۱): ۳۱-۴۵.
۶. Karami, Morteza. The effect of inclusive features, educational design and work environment on the transfer of learning in the banking industry. Quarterly Journal of Development and Human Resources. (۱): ۱۳۵-۱۵۴.
۷. Abili, Kodayar. Develop an effective model of learning transfer for return on investment in human resource development with emphasis on urban management. Quarterly Journal of Urban Economics and Management ۲۰۱۵. (۱۱): ۹۷-۹۸.
۸. Ghanbari, Siroos. Designing a systematic model of factors affecting the transfer of learning to the workplace. Journal of Productivity management. ۲۰۱۷. (۴۵): ۱۱۵-۱۵۱.
۹. Abdolahi, Moghgan. Exploring the transfer of learning as a major concern Workplace. Journal of Research in Curriculum Planning. ۲۰۲۰. (۳۸): ۱۲-۳۰.
۱۰. Cramer, Duncan. Advanced Quantitative Data Analysis. Open University Press, Berkshire Introduction to Statistics in Psychology. Pearson Education Limited, Essex. ۲۰۰۳.
۱۱. Aron, Arthur; Coups, Elliot J.; Aron, Elaine N. Statistics for Psychology. Pearson Education, Inc. New Jersey. ۲۰۱۳.
۱۲. Leberman, Sarah; McDonald, Lex; Doyle, Stephanie. The Transfer of Learning. Gower Publishing Company, Burlington. ۲۰۰۶.
۱۳. Holton, Elwood F. Holton's Evaluation model: new evidence and construct evaluations. Advances in Developing Human Resources in Developing Human Resources. ۲۰۰۵. ۷(۳۷): ۳۷-۵۴.
۱۴. Holton, Elwood F. III; Ruona, Wendy E. Development of a generalized learning transfer inventory. ۲۰۰۰. ۱۱(۴): ۳۳۳-۳۰۰.

اعتبار سنجی الگوی امنیت فرهنگی در توسعه پایدار مبتنی بر دانش^۱

^۲ سعیده زارع

^۳ رمضان جهانیان*

^۴ مهتاب سلیمی

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۱۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۳۱)

چکیده

این تحقیق به اعتبار سنجی الگوی امنیت فرهنگی در توسعه پایدار مبتنی بر دانش می پردازد. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش جمع آوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی و از نظر نوع داده‌ها آمیخته (کمی - کیفی) است. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش جمع آوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی و از نظر نوع داده‌ها آمیخته (کمی - کیفی) است. جامعه آماری در بخش کیفی (بخش مصاحبه) ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصین، و صاحب نظران آشنا به مباحث فرهنگی و دانشی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی شامل کارشناسان و مدیران وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در سال ۹۸-۹۹ به تعداد ۵۵۱ نفر بودند که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۲۲۶ نفر انتخاب شدند. جهت جمع آوری داده‌ها از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده گردید. در روش میدانی جهت جمع آوری بخش کیفی به انجام مصاحبه با تعدادی از مدیران فرهنگی اقدام گردید و در بخش کمی نیز اطلاعات از طریق پرسشنامه محقق ساخته جمع آوری گردید پایایی این پرسشنامه بر پایه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶ برآورد گردید در ارتباط با روایی شاخص‌های بدست آمده از تحلیل عاملی تاییدی و نیز در ادامه برای بررسی اعتبار مدل پرسشنامه‌ای طراحی شد که ابعاد مدل نهایی را با استفاده از تی تک نمونه‌ای سنجید. نتایج نشان داد که مدل از روایی اعتبار برخوردار بوده و الگوی امنیت فرهنگی در توسعه پایدار دانشی با عوامل فرهنگی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی، عوامل محیط زیستی، عوامل سیاسی و عوامل ملی و مذهبی، اعتبار لازم را کسب نمود.

کلمات کلیدی: اعتبارسنجی، امنیت فرهنگی - توسعه پایدار - دانش - عوامل

^۱ مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

^۲ دانش آموخته دکتری، مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

^۳ دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران (مسئول مکاتبات: R36j1337@yahoo.com)

^۴ استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

۱- مقدمه و طرح مسأله

انسان هسته اصلی توسعه یافتگی و عامل بنیادی هرگونه پیشرفت و تحولی به شمار می آید. پژوهش ها نشان می دهد که امروزه کارکنان منبع مهم مزیت رقابتی سازمان بوده و اقدامات و سیاستهای مدیریت منابع انسانی در جهت حمایت های استراتژی سازمان را به اجرا در می آورند (۱). مدیریت نیروی انسانی به طور مستقیم و غیرمستقیم میتواند در بهبود شاخصهای اثربخشی همچون میزان جابه جایی یا ترک خدمت کارکنان، میزان غیبت کارکنان، سازگاری نقش، کیفیت خدمات، میزان حوادث، انعطاف پذیری، انطباق برای تغییر رویه های استاندارد عملیاتی در پاسخ به تغییرات محیطی، رضایتمندی شغلی افراد، انگیزش و روحیه کارکنان نقش بسیار مهمی داشته باشد (۲). سازمان عبارت است از مجموعه ای متشکل از گروهی انسان با توانایی ها و ویژگی های مختلف که در جهت رسیدن به هدف با اهداف از پیش تعیین شده، با استفاده از ابزار و لوازم موجود و قابل دسترس، در پرتو روش های خاص انجام کار، تحت سرپرستی یا هدایت یک یا چند مدیر، و با رعایت موازین و مقررات مشخص یا یکدیگر همکاری می کنند.

موضوع آموزش و نقش برنامه ریزی آموزشی در توسعه پایدار از دیر باز مورد بحث و گفتگوی فراوان بوده است. برنامه ریزی یک جریان طبیعی در جوامع بشری است، بهره مندی از برنامه ریزی در آموزش را می توان در قدیمی ترین دوران های تاریخی ملاحظه نمود. ۲۵ قرن پیش اسپارتنای یک سیستم آموزشی متناسب با اهداف مشخص نظامی، اجتماعی و اقتصادی بنا نهاد. افلاطون در کتاب جمهوری طرحی به نام «مدرسه در خدمت اجتماع» را پیشنهاد کرد. امروزه، آموزش دارای رابطه ای تنگاتنگ با توسعه است و برای تعیین رابطه ی آن با نیازهای توسعه باید آموزش در دو سطح به طور همزمان عمل کند: اول) اصلاح ساختار اقتصادی و اجتماعی و محرک هایی که خارج از سیستم آموزشی وجود دارند، که به طور وسیعی تعیین کننده ساختار و میزان تقاضای کلی برای آموزش می باشد. دوم) اصلاح کارایی و کفایت سیستم های آموزشی از طریق ایجاد تغییرات متناسب در محتوای دوره ها، تغییر ساختار نظام آموزشی، ارتقای مقررات و روش های آموزش حرفه ای. بنابراین از طریق اجرای سیستم های شایسته و تعیین یک روش مناسب کلی برنامه ریزی آموزشی می توان رابطه ای مثبت بین آموزش و پژوهش با توسعه پایدار برقرار ساخت (۳).

از آنجایی که رویکردهای آموزشی درتلقی خاصی از انسان ریشه دارد، از حوزه های معرفتی بنیادی مانند: زیر ساختهای اعتقادی و دینی، روانشناسی و جامعه شناسی و فلسفه مشتق شده اند و چارچوب مناسبی در تولید معرفت های انسانی درجهت تحقق این امر به شمار می آیند. در برنامه های تعلیم و تربیت فعال، فراگیر محور اصلی آموزش قرار می گیرد و در فضای معنوی و عادلانه در اثر تعامل فرد با فرد و فرد با گروه امر یادگیری

دنبال می شود. در چنین شرایطی فراگیر کار فردی خود را با کار گروهی بسط میدهد و به رقابت سالم و سازنده می پردازد و با انگیزه های درونی یعنی همان احساس ارزشمندی از اقبال جمعی را ترکیب کرده و تجلی می بخشد و به طور طبیعی به فعالیت خود انگیزی و خود سازی می پردازد و با درک درست واقعیتها، اندیشه خویش را با عمل سازش میدهد، به وجد می آید، احساس شخصیت می کند و نشانه های اعتماد به نفس، تعادل روحی و روانی و عزم و اراده درونی در او ظاهر می شود (۴). اهمیت مدیریت منابع انسانی برای مدیران هنگامی بیشتر خود را نشان می دهد که علیرغم وجود برنامه های کلان و دقیق برای سازمان، بدلیل وقوع اشتباهات در مراحل مختلف مانند گزینش و استخدام افراد نامناسب برای مشاغل، عدم ارزیابی به موقع عملکرد، غفلت از آموزش و به روز نمودن دانش و مهارت کارکنان و نهایتاً از دست دادن نیروهای متخصص و ماهر به دلایلی چون عدم ایجاد انگیزه های لازم در آنها، از دستیابی به نتایج مورد نظر سازمان ناکام می مانند.

همانند افراد، سازمان ها نیز دارای شخصیت هایی می باشند، که این قالب شخصیتی سازمان را، فرهنگ آن سازمان می گویند (۵). وجود هویت فرهنگی، باورها، ارزش ها و هنجارهای رفتاری مشترک اعضای سازمان ها، موجب انسجام و یکپارچگی در دانش ها، تعهد درونی به سازمان و درک روشن از فلسفه وجودی و جهت گیری اقدامات و در نتیجه موفقیت سازمان ها می شود. به عبارت دیگر موفقیت چشمگیر سازمان ها در عوامل غیرملموس قدرتمند فرهنگ سازمانی، در ارزش ها و دانش های کارکنان نهفته است. در یک سازمان فرهنگ نقش های متفاوتی را ایفا می کند؛ نخست اینکه فرهنگ، تعیین کننده مرز دانش سازمان است. دوم اینکه، نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می کند. سوم فرهنگ باعث می شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود آید که بسیار بیشتر از منافع شخصی اهمیت دارد (۶).

تعریف فرهنگ سازمانی در قالب مشخصی امکانپذیر نیست یعنی تعریفی که به طور عام مورد پذیرش باشد وجود ندارد (۷). دنیسون (۲۰۰۰)، فرهنگ سازمانی را نیروی قدرتمند می داند که نحوه عمل کردن و چگونگی عملیات را تعیین می کند. او عقیده دارد فرهنگ سازمانی به ارزش های اساسی، باورها و دانشی ارجاع می شود که همچون شالوده ای محکم به نظام مدیریتی خدمت می کنند. علاوه بر آن، هم دانش ها و باورها و هم نظام مدیریتی، باعث تقویت آن اصول اولیه می گردند. این اصول ها، ارزش ها و دانش ها ماندگارند، زیرا برای اعضای سازمان، حاوی معانی و مفاهیم خاصی هستند. وی معتقد است که پیام و برداشت فرهنگ سازمانی به طور نزدیکی با استراتژی های دانش سازمان مرتبط هستند و تأثیر بسیار زیادی بر افرادی که در سازمان کار می کنند، دارند. دنیسون بیان می دارد فرهنگ به آسانی قابل رؤیت و تماس نیست؛ اما افراد سازمان به گونه ای با اهمیت، آن را به خوبی می شناسند و قانون فرهنگ از هر قانون دیگری قوی تر است. در بسیاری از سازمان ها

این مهمترین پیام و برداشت از فرهنگ است (۸). تمامی این برداشت ها و نگاه ها می توانند بر عملکرد یک سازمان تأثیرگذار باشد. تأثیر هنجارها و ارزش های یک سازمان که در درون افراد نمود پیدا می کند، بر عملکرد سازمان به خصوص حوزه های دانشی سازمان تأثیرگذار است.

فرهنگ به لحاظ نقش و تعیین کنندگی در شکل بخشی به هویت اجتماعی و توسعه پایدار مبتنی بر دانش همواره از اهمیت قابل توجهی برخوردار بوده است. اگر به عناصر تشکیل دهنده فرهنگ (باورها، ارزش ها، زبان، علم و...) بویژه فرهنگ پویا و پیشرو که نقش مؤثری در اعتلاء و برجسته سازی توسعه پایدار مبتنی بر دانش بر عهده دارد توجه کنیم به این نکته کلیدی پی می بریم که تحقق توسعه پایدار مبتنی بر دانش مستلزم نظارت و مدیریت بر عوامل تهدید کننده هویت فرهنگی است. در حوزه های مفهومی، مؤلفه های اصلی و سطح عملکرد امنیت فرهنگی، تغییرات فرهنگی حاصل از فرهنگ پذیری یا تماس جوامع با فرهنگ های گوناگون، نتایجی را به دنبال دارد که همگون سازی فرهنگی و امتزاج یا همجوشی فرهنگی و در نتیجه توسعه پایدار مبتنی بر دانش از آن جمله است.

مؤلفه های توسعه پایدار

انسان: توسعه پایدار انسان محور است و هدف نهایی توسعه تعالی انسان است لذا انسان محوری و استعداد پروری اولین، آخرین و مهم ترین هدف توسعه بخصوص توسعه پایدار است و این امر مهم نیز بدون رعایت دست کم دو دسته از عوامل عملی نیست.

الف: دسته اول عوامل طبیعی که بستر زندگی انسان را تشکیل می دهد.

ب: دسته دوم عوامل اجتماعی است. بدین معنی که طرحهای توسعه نباید به نحوی باشد که موجبات تشدید و تحکیم نابرابری های ساختاری (ملی یا بین المللی) را فراهم آورند.

آموزش: در دوران ما آموزش و پرورش به عنوان موثرترین ابزار جوامع برای ورود به چالشهای آینده مورد توافق قرار گرفته و اصولا پذیرفته شده است که در پرتو آموزش و پرورش دنیای فردا شکل خواهد گرفت. آموزش و پرورش پایدار به مفهوم وسیع خود در دهه های آینده این توانمندی را خواهد داشت. تا به مشابه ابزاری قابل اعتماد پل مستحکمی بین کلاس درس و اجتماع و بین کلاس درس بازار بنا کند. در چشم اندز پایداری، مهم ترین سرمایه کشورها سرمایه ها انسانی است. بدیهی است که بالندگی سرمایه های عظیم در گرو آموزش خواهد بود. آموزش و پرورش پلی است که از گذشته به حال و از حال به آینده می رسد. لذا برای رسیدن به آینده های پایدار درکی عمیق تر از اهمیت این موضوع و نگاهی دوباره بر نظام آموزشی کشورها در نخستین گام ضرورت خواهد داشت.

علم: امروزه دانستن به صورت مابرابری در جهان توزیع شده است و منبع اصلی قدرت و کنترل محسوب می شود. آگاهی یافتن از دانش و فرهنگ بومی در عرصه های مختلف از جمله محیط زیست، برای موفقیت ابتکارات

مربوط به توسعه پایدار ضروری است و به ویژه باید دانست که هر تلاش برای رسیدن به پایداری بدون مشارکت فعال مردم محلی به احتمال قوی به سرانجام نخواهد رسید (۹). برخورد گزینش با دانش و اطلاعات و اعمال کنترل بر آن عملاً زمینه‌های آگاهی و مشارکت را مسدود می‌کند و از طرفی بدون مشارکت آگاهانه مردم، توسعه پایدار میسر نخواهد شد (۹).

توسعه پایدار مبتنی بر دانش از مفاهیم کلیدی زندگانی بشری بوده که در تغییر و تحولات آن، فرهنگ نقش با اهمیتی را ایفا کرده‌اند. نقش فرهنگ در توسعه دانش از اهمیت به‌سزایی برخوردار است به گونه‌ای که یکی از ارکان و پایه‌های زیربنایی توسعه دانش، نگهداری فرهنگ درست و ارزشمند گذشتگان و نیاکان است که این فرهنگ در اثرمبادی اخلاقی، اجتماعی، دینی به دست آمده‌اند (۱۰). نیشیومی (۲۰۱۳)، اظهار داشت تنوع فرهنگی بخش مهمی از جنبه توسعه دانش است. ضروری بودن وجود تنوع فرهنگی برای توسعه دانش به دو دلیل است. نخستین دلیل بقای انسان به عنوان وسیله وجود فرهنگی است. همزیستی فرهنگ‌های مختلف باعث میشود انسانها بهتر قادر به وفق دادن خود با محیط شوند. همچنین برای اینکه دانش، خلاقیت و حیات خویش را حفظ کند، وجود فرهنگهای دیگر ضروری است. دانش‌های جدید از دیگر فرهنگها متولد میشوند و منشا خلاقیت دانش دربرخورد مداوم بین فرهنگهای متفاوت قرار دارد. همچنین به منظورتحقق بخشیدن مبادلات میان دانشی به عنوان پیشنیاز تنوع فرهنگی باید وجودداشته باشد. دلیل دوم تضمین امنیت و حفاظت ازحقوق انسانی اقلیت هاست. فقدان درک متقابل میان کشورها به جنگ، درگیری وتروریسم منجرشده است. برای ایجاد صلح لازم است درک وتحمل متقابل بین فرهنگها وجود داشته باشد. اگر مردم تنوع فرهنگی را قبول وفرهنگهای دیگررا درک کنند، این امر به جلوگیری از درگیری وایجاد صلح کمک میکند. ازسوی دیگر، دریک کشور مردمی متعلق به فرهنگهایی مانند مردم بومی نژاد های اقلیت ومهاجران وجود دارد. پذیرش فرهنگهای مختلف پذیرش راه زندگی، ارزشها و دانش این مردم است. برخی از امنیت پژوهان، در تقسیم بندی ابعاد امنیت، اشاره ای به امنیت فرهنگی به عنوان یک بعد مستقل نداشته و تحت عنوان «امنیت فرهنگی و اجتماعی» از آن یاد می‌کنند. علت این امر، عدم تفکیک دقیق میان این دو حوزه است.

پیشینه تحقیق

ردیف	نویسندگان	سال پژوهش	عنوان پژوهش	مولفه‌های تحت بررسی و نتایج
۱	کلاتی دارابی و همکاران	۱۳۹۷	ارایه مدل ابعاد آموزشی و پژوهشی مراکز رشد و تأثیر آن بر توسعه پایدار دانشگاهها	بعد آموزشی بیشترین تأثیر و بعد پژوهشی مراکز رشد کمترین تأثیر را بر توسعه پایدار در دانشگاه-های آزاد اسلامی مازندران به خود اختصاص دادند

<p>بر اساس داده‌های حاصل از این پژوهش، شش مقوله اصلی و ۱۶ مقوله فرعی به‌عنوان ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی اثربخش در کتابخانه‌های عمومی مفهوم‌سازی شد. کاهش مخاطب، کاهش انگیزه کارکنان، عدم تحقق اهداف و نقش‌ها و گرایش به فضای مجازی. تنوع مخاطبان، تنوع نیازها، فرهنگی بودن، عمومی بودن خدمات و غیرانتفاعی بودن. جذب مخاطب و تعالی اجتماعی</p>	<p>طراحی الگوی فرهنگ سازمانی اثربخش در کتابخانه‌های عمومی ایران</p>	<p>۱۳۹۷</p>	<p>امیری، ضیایی، شریف مقدم، و فیاضی</p>	<p>۲</p>
<p>مراکز رشد تاثیر مثبتی بر نوآوری و آن نیز ارتباط مثبتی با توسعه فناوری و پایدار دارد</p>	<p>ارایه مدل مراکز رشد علم و فناوری و تاثیر آن بر توسعه پایدار و توسعه فناوری، با نقص میانجی رشد و نوآوری (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران)</p>	<p>1396</p>	<p>تقوایی یزدی و همکاران</p>	<p>۳</p>
<p>مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری با ارایه امکاناتی نظیر تهیه مکان استقرار در مرکز، تجهیزات اداری، شبکه‌های قوی و پرسرعت رایانه-ای و امکان دستیابی به امکانات تحقیقاتی نظیر منابع علمی و کتابخانه، همچنین خدمات مشاوره-ای در زمینه کسب و کار، امور مالی، مشاوره حقوقی، مشاوره مدیریتی و بازاریابی و انواع معافیت‌ها (مالیاتی، گمرکی و...) توانسته‌اند به رشد شرکت‌ها و موفقیت آنها در عرصه تجاری-سازي تحقیقات‌شان کمک کنند.</p>	<p>نقش مراکز رشد علم و فناوری دانشگاهی در رشد شرکت‌های جدید فناورانه محور</p>	<p>۱۳۹۵</p>	<p>ثنایی پور و قرونه</p>	<p>۴</p>
<p>ایجاد شرکت‌های زایشی دانشگاهی، ۱۶ مؤلفه در بعد مدیریت و کارکنان تأثیر داشته و مؤلفه حفاظت از دارایی‌های فکری توسط مدیران مرکز رشد بالاترین بار عملی را به خود اختصاص داده است</p>	<p>شناسایی مؤلفه‌های موجود در بخش مدیریت منابع انسانی انکوباتورهای دانشگاهی و نقش آن در ایجاد شرکت‌های زایشی دانشگاه</p>	<p>۱۳۹۵</p>	<p>صالحی و حافظیان</p>	<p>۵</p>
<p>راهکارهای موثر در توسعه پایدار که در سایه آن می‌توان به افزایش بهره‌وری سازمان امیدوار شد،</p>	<p>تاثیر بهینه‌سازی منابع انسانی در توسعه پایدار سازمانی</p>	<p>۱۳۹۳</p>	<p>ملکی و همکاران</p>	<p>۶</p>

				می توان به تمرکز بر آموزش حین خدمت، توسعه حرفه ای، نهادینه شدن تغییر و نوآوری، به کارگیری فناوری اطلاعات و تمرکز بر استقرار سیستم های مدیریت عملکرد اشاره کرد.
۷	عادل و علی پوردرویشی	۱۳۸۹	طراحی الگوی ارتباط فرهنگ سازمانی و فرهنگ فردی با ادراک عدالت کارکنان (مطالعه موردی: بانکهای دولتی)	در توسعه ادراک عدالت در کارکنان، عامل فرهنگ نقش اساسی دارد و فرهنگ سازمانی اهمیت بیشتری نسبت به فرهنگ فردی دارد
	دونالد، آنه، استفان، بنتون، دانیل، کریستین	۲۰۱۸	طراحی و ارزیابی سیستم آموزش فرهنگی مبتنی بر آواتار	شرکت کنندگان آموزش داده شده با بازی مبتنی بر آواتار، درک فرهنگ فرهنگ افغانستان را به طور قابل توجهی بهبود بخشیده اند. با این حال، وارونگی نقش باعث بهبود عملکرد نمی شود.
	ون کن	۲۰۱۴	دانشگاهها و مراکز رشد	دانشگاهها و مراکز رشد تأثیر بسزایی در کارآفرینی دانشجویان و راهاندازی شرکت های دانش بنیان دارند
	رویز و همکاران	۲۰۱۳	تحلیل مؤلفه های ارزیابی ارتباط پارک های صنعتی با توسعه پایدار	چارچوب فاکتورهای پایداری می تواند با ساختارهای بین المللی بر موقعیت های منطقه ای و محلی سازگاری داشته باشد و هنگامی که شرکت ها شکل یافته اند بر اساس مؤلفه های توسعه پایدار مانند آموزش، علم و فناوری، امنیت، مشارکت تحت تأثیر مؤلفه های پارک های صنعتی (اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و غیره) قرار داشته و ارتباط مستقیم بین آنها وجود دارد.

همچنان که فرهنگ بر دانش افراد تأثیر میگذارد و با ایجاد دانش؛ کار، سازمان و مدیریت پیامدهای مطلوبی از جمله اثربخشی، کارایی و پیشرفت و توسعه شغلی ایجاد می نماید، توسعه امنیت فرهنگی پایدار نیز در سازمان به همین منوال اثرگذار است و دانش، انگیزه و اهتمام کارکنان را تحت الشعاع قرار دهد. از این رو توسعه امنیت فرهنگی پایدار میتواند در ارزیابی توفیق مدیران دخیل باشند. از این رو بررسی و تقویت توسعه امنیت فرهنگی پایدار در سازمان های آموزشی این ضرورت را ایجاد می کند که راه و روش ایجاد امنیت در دستور کار مدیران سازمان های آموزشی قرار گیرد و با توصیفی از وضع موجود فرهنگ و اشکالات برای پیدا شدن راهکارها، تبیین و در اولویت کاری قرار گیرد. اهمیت پرداختن به امنیت پایدار در ابعاد مختلف دانش امری ضروری برای

جامعه پژوهشی است. بیان دیدگاهها به صورت منظم و برنامه ریزی شده در قالب همایش ها در سطوح سازمانها و نهادها و محیط های دانشگاهی و ملی نشان از عزم راسخ مدیران کشور برای رسیدن به آن نقطه مطلوب دارد (۱۱). به منظور تأکید بر نقش فرهنگ و اثرگذاری مثبت و مؤثر آن بر توسعه پایدار مبتنی بر دانش و بهره گیری از ظرفیتهای فرهنگی در فرایند توسعه دانش و همچنین جلوگیری از اثرات منفی توسعه بر فرهنگ جوامع، تدوین سیاستگذاری فرهنگی در فرایند توسعه پایدار دانش الزامی است و همچنین بدلیل تکراری نبودن موضوع پژوهش و انجام نشدن پژوهش های پیرامون این موضوع وجدید بودن موضوع و همچنین منبعی اطلاعاتی برای پژوهشهایی که در آینده در رابطه با موضوع فرهنگ و امنیت فرهنگی در توسعه پایدار مبتنی بر دانش صورت خواهد گرفت به شمار خواهد رفت، از اهمیت برخوردار است.

سوالات پژوهش

سوال اصلی:

طراحی الگوی امنیت فرهنگی در توسعه پایدار مبتنی بر دانش چگونه است؟

سوالات جزئی:

- ابعاد و مؤلفه های امنیت فرهنگی در توسعه پایدار مبتنی بر دانش کدامند؟
- وضعیت موجود امنیت فرهنگی در توسعه پایدار مبتنی بر دانش چگونه است؟
- وضعیت مطلوب امنیت فرهنگی در توسعه پایدار مبتنی بر دانش چگونه است؟
- رتبه بندی مؤلفه های امنیت فرهنگی در توسعه پایدار مبتنی بر دانش چگونه است؟
- الگوی مناسب امنیت فرهنگی در توسعه پایدار مبتنی بر دانش کدام است؟
- درجه تناسب الگو امنیت فرهنگی در توسعه پایدار مبتنی بر دانش چگونه است؟

۲-روش تحقیق

روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش جمع آوری دادهها توصیفی - پیمایشی و از نظر نوع دادهها آمیخته (کمی - کیفی) است. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش جمع آوری دادهها توصیفی - پیمایشی و از نظر نوع دادهها آمیخته (کمی - کیفی) است.

در این پژوهش پنج متغیر مورد مطالعه قرار گرفتند که عبارتند از: عوامل فرهنگی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی، عوامل محیط زیستی، عوامل سیاسی و عوامل ملی و مذهبی. جامعه آماری در بخش کیفی (بخش مصاحبه) ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصین، و صاحب نظران آشنا به مباحث فرهنگی و دانشی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی شامل

کارشناسان و مدیران وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در سال ۹۹-۹۸ به تعداد ۵۵۱ نفر بودند که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۲۲۶ نفر انتخاب شدند. جهت جمع آوری داده‌ها از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده گردید. در روش میدانی جهت جمع آوری بخش کیفی به انجام مصاحبه با تعدادی از مدیران فرهنگی اقدام گردید و در بخش کمی نیز اطلاعات از طریق پرسشنامه محقق ساخته جمع آوری گردید. پایداری این پرسشنامه بر پایه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶ برآورد گردید. در ارتباط با روایی شاخص‌های بدست آمده از تحلیل عاملی تاییدی و نیز در ادامه برای بررسی اعتبار مدل، پرسشنامه‌ای طراحی شد که ابعاد مدل نهایی را با استفاده از تی تک نمونه‌ای سنجید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش نظریه پردازی داده بنیاد و همچنین جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کمی از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. بررسی متغیرهای جمعیت شناختی از آمار توصیفی و جهت پاسخ به سوالات پژوهش از آزمون کولموگروف اسمیرنوف، آزمون تحلیل عاملی اکتشافی جهت بررسی شناسایی مولفه‌ها در پرسشنامه اول و نیز از تحلیل عاملی تاییدی جهت مناسب بودن شاخص‌ها و گویه‌ها، آزمون تی تک نمونه‌ای جهت بررسی تاثیر عوامل شش گانه بدست آمده، آزمون تی زوجی جهت بررسی وضعیت موجود و مطلوب، از آزمون فریدمن جهت رتبه بندی و نیز از آزمون تی تک نمونه‌ای جهت بررسی تناسب مدل نهایی با استفاده از نرم افزار **spss** و **LISREL** استفاده شد.

۳- یافته‌های پژوهش

۱- ابعاد و مؤلفه‌های امنیت فرهنگی در توسعه پایدار مبتنی بر دانش کدامند؟

در این تحقیق، به منظور جمع آوری داده‌های کیفی ابتدا با ۱۵ نفر از مدیران فرهنگی مصاحبه عمیق از روش رودررو و حضور در محل انجام شد. هدف از این بخش شناسایی و استخراج شاخص‌ها در مصاحبه بود. در این تحقیق از روش گراند تئوری استفاده شد. همچنین شاخص‌های بدست آمده از پیشینه تحقیق نیز به صورت مجزا استحصا شده که در یک قالب و تحت عنوان پرسشنامه به پاسخ دهندگان ارائه شد.

تحلیل عاملی اکتشافی

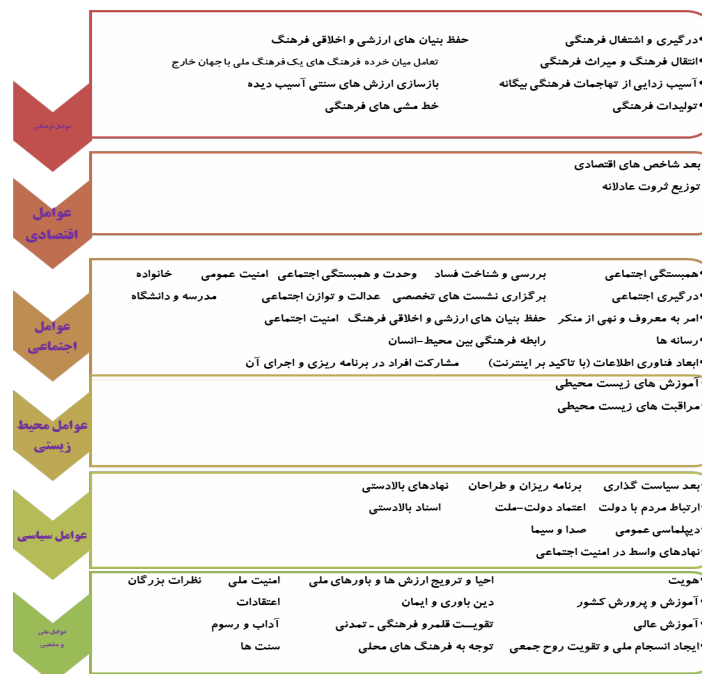
جدول ۱ آزمون KMO و بارتلت

کیسر-میر		۷۵.۸
بارتلت	کا اسکوار	E4۳۷۴1.
	درجه آزادی	۴۹3
	سطح معناداری	.000

بر اساس نتیجه آزمون ها که در جدول ۱ آمده، نتیجه آزمون KMO که مقدار آن برابر با 0.875 می باشد نشان دهنده این است که داده های مربوط، قابل تقلیل به تعدادی عامل های زیربنایی و بنیادی می باشد. همچنین نتیجه آزمون بارتلت $1.374E4$ که در سطح خطای 0.10 معنی دار است، نشان می دهد که ماتریس همبستگی بین گویه ها، ماتریس واحد و همانی نمی باشد. یعنی از یک طرف بین گویه های داخل هر عامل بستگی بالایی وجود دارد و از طرف دیگر بین گویه های یک عامل با گویه های دیگر هیچ گونه همبستگی مشاهده نمی شود. لذا می توان اینطور نتیجه گیری نمود که ارتباط معنی داری بین گویه های این متغیر وجود دارد و امکان کشف ساختار جدید از داده ها امکان پذیر می باشد. به طور کلی به تعداد تمام متغیرهایی که در سازه تحقیق داریم؛ می توان عامل استخراج کرد. بر اساس معیار کیزر تنها عامل هایی که مقدار ویژه آنها بیشتر از یک است به عنوان عامل های معنی دار در نظر گرفته می شوند و بقیه کنار گذاشته می شوند. همانطور نتایج بدست آمد مجموع مجذور بارهای عاملی استخراج شده (مقدار ویژه) برای ۶ عامل بالاتر از یک است در نتیجه در این پژوهش ۶ عامل اصلی وجود دارد. در مجموع تمامی ۶ عامل با مقادیر ویژه بالاتر از یک توانسته اند 89.672٪ از واریانس ۵۰ گویه مربوط به پرسشنامه را تبیین کنند.

برای تفسیر عامل ها باید مشخص شود که کدامیک از بارهای عاملی باید به عنوان مقادیر معنی دار لحاظ گردند. نتایج نشان می دهد بارهای عاملی ۵۰ گویه در نظر گرفته شده بالاتر از ۰.۵ است که نشان دهنده معنی دار بودن همه گویه هاست. همچنین با توجه به ماتریس چرخش یافته دسته بندی بر اساس ۵۰ زیر شاخص و 6 عامل به دست آمد. حال با توجه به ماهیت این ۵۰ سوال که در قالب ۶ عامل دسته بندی شده اند، این ۶ شاخص را نامگذاری می کنیم که شامل عوامل فرهنگی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی، عوامل محیط زیستی، عوامل سیاسی، عوامل ملی و مذهبی است.

شکل ۱ مدل اولیه برخواسته از تحلیل عاملی اکتشافی



۲- وضعیت موجود امنیت فرهنگی در توسعه پایدار مبتنی بر دانش چگونه است؟

جدول ۲ آزمون تی						
میزان تست = ۳						
	میزان آماره تی	درجه آزادی	سطح معناداری	میانگین خطا	سطح ۹۵٪ اطمینان	
					سطح پایین	سطح بالا
عوامل فرهنگی	3.900	225	۹.00	1.29204	1.1788	1.4053
عوامل اقتصادی	5.648	225	.000	1.95575	1.9173	1.9943
عوامل اجتماعی	5.085	225	.000	1.93805	1.8929	1.9832
عوامل محیط زیستی	3.610	225	۷.00	1.68142	1.5562	1.8066
عوامل سیاسی	3.851	225	.006	1.60177	1.4687	1.7348
عوامل ملی و مذهبی	5.798	225	.008	1.51327	1.3961	1.6304

در جدول ۲ مقدار sig، صفر می‌باشد. با توجه به مقدار $\alpha = .05$ اینطور نتیجه می‌شود که $\text{sig} < \alpha$ بوده و بدین ترتیب H_0 رده شده و H_1 پذیرفته خواهد شد بنابراین نتیجه می‌گیریم که کلیه شاخص‌ها تاثیر مثبت دارند. همچنین میانگین خطاها مثبت است و وضعیت موجود این عوامل مثبت است.

۳- وضعیت مطلوب امنیت فرهنگی در توسعه پایدار مبتنی بر دانش چگونه است؟

در ارتباط با پاسخ به سوال سوم تحقیق، از آزمون t همبسته استفاده می‌نماییم. جهت انجام این آزمون از آزمون T زوجی (وابسته) استفاده می‌گردد.

جدول ۳ جدول آمار تی همبسته

میانگین خطای استاندارد	انحراف استاندارد	تعداد سوالات	میانگین	وضعیت موجود	زوج 1
.10773	1.06107	226	2.3505	وضعیت موجود	
.08823	.86900	226	4.0722	وضعیت مطلوب	

جدول ۴ جدول آزمون تی همبسته

سطح معنادار ی زوج	سطح معنادار ی	میزان تی	تفاوت زوجی		میانگین	وضعیت موجود	زوج 1
			۹۵٪ سطح اطمینان بالا	خطای استاندارد میانگین			
.000	225	-	-	.1278	1.2599	وضعیت مطلوب	زوج 1
		14.017	1.45617	1.96447	1.72314	وضعیت موجود	

داده های جدول ۴ نشان می دهد که با استفاده از آزمون T زوجی (وابسته) در سطح خطای ۵٪ به مقایسه بین وضعیت موجود و مطلوب پرداخته شده است. از آنجا که $p\text{-value} > ۰.۰۵$ است، لذا فرض صفر رد می شود و به بیانی دیگر می توان نتیجه گرفت که با اطمینان ۹۵٪ فرض جانشین تحقیق پذیرفته می شود. به عبارتی دیگر با اطمینان ۹۵ درصد بین وضع موجود و مطلوب شکاف معناداری وجود دارد.

۴- رتبه بندی مولفه های امنیت فرهنگی در توسعه پایدار مبتنی بر دانش چگونه است؟
در این مرحله از آزمون فریدمن استفاده می کنیم.

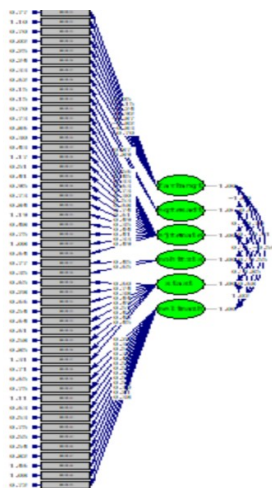
جدول ۵ آزمون فریدمن

آزمون فریدمن	تعداد	کای دو	درجه آزادی	سطح معناداری
	226	6.941E3	49	۰/۰۰۰

مقدار Sig، بدست آمده که برابر ۰/۰۰ است و از ۰/۰۵ کمتر است فرض صفر آماری در سطح معناداری 95 درصد مردود و فرض یک پذیرفته می شود. با این وصف، اولویت ها و رتبه های زیر شاخص ها مورد تأیید قرار می گیرد. بیشترین اهمیت را سوالات ۵، ۸ و ۱۲ یعنی بعد سیاست گذاری، آموزش و پرورش کشور و احیا و ترویج ارزش ها و باورهای ملی برخوردارند.

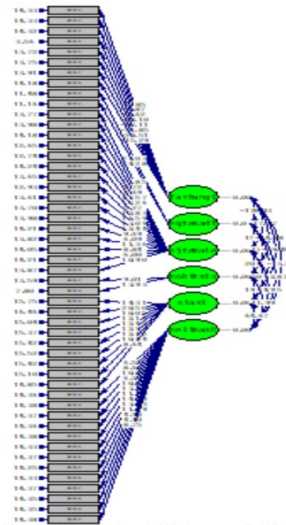
۵-الگوی مناسب امنیت فرهنگی در توسعه پایدار مبتنی بر دانش کدام است؟

با استفاده از تحلیل عامل اکتشافی توانستیم دسته بندی از عوامل اصلی و ابعاد به دست آوریم. ۵۰ سوال پرسشنامه و گویه های تحقیق در میان این ۶ عامل توزیع شده اند. مدل از چهار قسمت تشکیل شده است. فلسفه و اهداف شامل ۱. ایجاد بستر مناسب امنیت در زمینه های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، کالبدی و زیرساختی ۲. تکمیل و توسعه زیرساخت فرهنگی ۳. داشتن برنامه ریزی مناسب و نظام مند برای مقابله با مشکلات احتمالی ۴. تقویت جایگاه آموزش و پرورش و آموزش عالی ۵. ارزیابی عملکرد و توسعه عملکرد. مبانی نظری شامل ۱. عوامل سیاسی ۲. عوامل اقتصادی ۳. عوامل اجتماعی ۴. عوامل فرهنگی ۵. عوامل ملی مذهبی ۶. عوامل زیست محیطی. نظام اجرایی شامل ۱. تشکیل کمیته اجرایی ۲. تعیین راهبردها برای وضعیت مطلوب ۳. تهیه بسته های آموزشی ۴. اجرای کارگاه ها ۵. برنامه ریزی ۶. ارزیابی مراحل اجرا. نظام ارزیابی شامل ۱. کمیته تخصصی ارزشیابی ۲. تدوین معیارها و شاخص ها ۳. بررسی عملکرد ۴. مقایسه عملکرد با شاخص ها



شکل ۲: خروجی در حالت تخمین استاندارد

Chi-Square=101.60, df=51, P-value=0.00003, RMSEA=0.066



Chi-Square=101.60, df=51, P-value=0.00003, RMSEA=0.066

شکل ۳: خروجی در حالت ضرایب معناداری

X2/df	RMSEA	GFI	CFI	NNFI	NFI
1.99	0.066	0.91	0.93	0.93	0.92
۳ >	۰/۰۸ >	۰/۹ <	۰/۹ <	۰/۹ <	۰/۹ <

جدول ۶: شاخص های برازندگی مدل مفهومی پژوهش

۶-درجه تناسب الگو امنیت فرهنگی در توسعه پایدار مبتنی بر دانش چگونه است؟

در ارتباط با این سوال از پرسشنامه ۲۱ سوالی تناسب از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شد که نتایج آن به صورت ذیل است:

جدول ۷ آزمون تی						
میزان تست = ۳						
	میزان آماره تی	درجه آزادی	سطح معناداری	میانگین خطا	سطح ۹۵٪ اطمینان	
					سطح بالا	سطح پایین
سوال ۱	22.600	225	.000	1.29204	1.1788	1.4053
سوال ۲	100.648	225	.000	1.95575	1.9173	1.9943
سوال ۳	85.085	225	.000	1.93805	1.8929	1.9832
سوال ۴	26.610	225	.000	1.68142	1.5562	1.8066
سوال ۵	23.851	225	.000	1.60177	1.4687	1.7348
سوال ۶	25.598	225	.000	1.51327	1.3961	1.6304

سوال ۷	22.528	225	.000	1.59292	1.4528	1.7330
سوال ۸	24.585	225	.000	1.63717	1.5052	1.7691
سوال ۹	23.192	225	.000	1.62832	1.4892	1.7674
سوال ۱۰	19.534	225	.000	1.22124	1.0974	1.3451
سوال ۱۱	21.581	225	.000	1.29204	1.1734	1.4107
سوال ۱۲	24.422	225	.000	1.28319	1.1791	1.3873
سوال ۱۳	22.229	225	.000	1.31858	1.2011	1.4361
سوال ۱۴	21.709	225	.000	1.44248	1.3108	1.5741
سوال ۱۵	22.339	225	.000	1.46018	1.3307	1.5897

سوال ۱۶	24.209	225	.000	1.61947	1.4869	1.7520
سوال ۱۷	20.097	225	.000	1.42478	1.2843	1.5652
سوال ۱۸	55.312	225	.000	1.91150	1.8430	1.9800
سوال ۱۹	18.966	225	.000	.79646	.7133	.8797
سوال ۲۰	21.709	225	.000	1.44248	1.3108	1.5741
سوال 21	21.213	225	.000	1.44890	1.22086	1.22351

در آزمون تحلیل عاملی تاییدی، اولاً خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون فرضیات هستند (نسبت χ^2 به df زیر ۳ می باشد بنابراین مقدار χ^2 مقدار مناسب و پایینی است. میزان $RMSEA = 0/066$ نیز نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل ساختاری است. به عبارت دیگر داده های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی تحقیق برخواسته از تحلیل عاملی اکتشافی است. مقدار CFI ، $NNFI$ و NFI بترتیب برابر با $0/93$ ، $0/93$ و $0/92$ می باشد که نشان دهنده برازش مناسب مدل می باشد.

۴- بحث و نتیجه گیری

اهمیت فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر حیات و عملکرد سازمان بر کسی پوشیده نیست. این رهگذر سازمان‌های پویا و زنده جهانی به موقعیت‌های بی نظیری دست یافته‌اند. در کشور ما با وجود فرهنگ کهن و موارث تاریخی به این موضوع اهمیت کافی داده نشده و مطالعات لازم در این زمینه صورت نگرفته است. مدیران و رهبران سازمان وظیفه دارند در جهت ایجاد ارزش‌های فرهنگی مؤثر که متعهدانه از سوی اعضا دنبال شود، کوشش کنند. بنابراین مدیران تنها از فرهنگ پیروی نمی‌کنند، بلکه یکی از نقش‌های مؤثر آنان وضع ارزش‌های فرهنگی مناسب است که با توجه به اهمیت نحوه رویارویی با تغییرات محیط از تنش‌های بسیار مهم آنان محسوب می‌شود. وجود فرهنگ سازمانی منعطف که تغییرات را به خوبی مورد حمایت قرار دهد و همواره سازمان را در حالت رقابت موفق نگه دارد، برای کاویدن، فهمیدن و خلق دانایی مورد نیاز سازمان و اشاعه آن در میان کارکنان ضروری به نظر می‌رسد. زیرا فرهنگ سازمانی هویت و اشاعه آن در میان کارکنان ضروری به نظر می‌رسد و فرهنگ سازمانی، هویت و شخصیت هر انسان است و افراد ناخودآگاه مطابق آن عمل می‌کنند. فرهنگ سازمانی ایستا و غیر منعطف می‌تواند اشتباهات جبران‌ناپذیری را موجب شوند. همچنان که بی‌توجهی به دانش جدید می‌تواند سازمان‌ها را از مزیت رقابتی محروم کند.

در این تحقیق، به منظور جمع‌آوری داده‌های کیفی ابتدا با ۱۵ نفر از مدیران فرهنگی مصاحبه عمیق از روش رودررو و حضور در محل انجام شد. هدف از این بخش شناسایی و استخراج شاخص‌ها در مصاحبه بود. در این تحقیق از روش گراند تئوری استفاده شد. پس از کدگذاری‌ها و نیز بررسی پیشینه پژوهش، ۵۰ شاخص به عنوان گویه پرسشنامه مشخص شد. سپس از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد که با انجام تحلیل عاملی اکتشافی، نرم‌افزار ۵۰ شاخص را در قالب ۶ عامل توزیع نمود و همچنین همه این ۵۰ شاخص برای حضور در مدل مفهومی تحقیق تایید شد. سپس این ۶ عامل بر اساس ماهیت این گویه‌ها نام‌گذاری گردید که شامل عوامل فرهنگی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی، عوامل محیط زیستی، عوامل سیاسی، عوامل ملی و مذهبی است.

پس از مشخص شدن شش عامل، برای بررسی وضعیت از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد. بررسی‌ها نشان داد این ۶ عامل اولاً در ایجاد امنیت فرهنگی در توسعه پایدار تأثیر گذارند و ثانیاً نتایج نشان داد در این آزمون میانگین خطاها مثبت است و وضعیت موجود این عوامل مثبت است.

با استفاده از آزمون T زوجی (وابسته) به مقایسه بین وضعیت موجود و مطلوب پرداخته شده است. بررسی‌ها نشان داد بین وضع موجود و مطلوب شکاف معناداری وجود دارد. و در راستای وضعیت مطلوب فرهنگی شایسته است تا اقدامات مقتضی صورت پذیرد. سپس از آزمون فریدمن استفاده شد. بیشترین اهمیت در سوالات ۵، ۸ و ۱۲ یعنی بعد سیاست‌گذاری، آموزش و پرورش کشور و احیا و ترویج ارزش‌ها و باورهای ملی برخوردارند. سپس با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی توانستیم دسته بندی از عوامل اصلی و ابعاد به دست آوریم که این دسته بندی در فصل گذشته ارائه شده است. در این شکل ۶ عامل اصلی وجود دارد که ۵۰ سوال پرسشنامه که گویه‌های تحقیق هستند در میان این ۶ عامل توزیع شده‌اند.

یافته‌های تحقیق نشان داد چارچوب فاکتورهای پایداری می‌تواند با ساختارهای بین‌المللی بر موقعیت‌های منطقه‌ای و محلی سازگاری داشته باشد و هنگامی که شرکت‌ها شکل یافته‌اند بر اساس مؤلفه‌های توسعه پایدار مانند آموزش، علم و فناوری، امنیت، مشارکت تحت تأثیر مؤلفه‌های پارک‌های صنعتی (اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و غیره) قرار داشته و ارتباط مستقیم بین آن‌ها وجود دارد. بر اساس تدوین پرسشنامه ۲۱ سوالی در ارتباط با مدل تحقیق از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شد که میزان آماره تی نشان از تایید هر یک از این ۲۱ گویه و نیز تناسب مدل است. بر اساس ادبیات تحقیق برخورداری از امنیت فرهنگی باعث داشتن احساس آرامش و تعادل روحی و روانی و کاستن از استرس‌های ناشی از احتمال خطر را برای افراد می‌دهد. افراد با داشتن امنیت فرهنگی میتوانند از تمام امکانات موجود به نحو احسن استفاده کنند و راه تعالی خود و پیشبرد جامع به سمت خودشکوفایی و درجات عالی را پشت سر بگذارند. در جامعه ایران با قدمت تاریخی بالا وقتی امنیت در جای جای کشور فراهم باشد در بهای کشور به توسعه پایدار بازمی‌گردد که خود باعث توسعه پایدار کشور در تمام زمینه‌ها از جمله توسعه فرهنگی می‌شود.

منابع

- 1-Hajian Ahmadreza , Mahmood Shaykh al-Islami ,Homai Reza, Mohammadi Somaye , Khairabadi Gholamreza (1391). The relationship between role transparency and job adjustment, Journal of Behavioral Science Research, Year 10 Issue 6.
- 2-Eyvazzade Esmaeil, Moeinan Davood (1389). The effect of human resource management on improving the effectiveness of the staff of Islamic Azad University, East Tehran Branch, Quarterly Journal of Research in Curriculum Planning, First Period, Issue 27.
- 3-Kalai Darabi Reza, Taghvai Yazdi Maryam (1397). Presenting a model of educational and research dimensions of growth centers and its effect on sustainable development of universities, Quarterly Journal of Educational Planning Studies, Seventh Period, Issue 14.
- 4-Akhavan Samira, Vahdatnezhad Hamed, Havangi Ramezan (1394). Social network clustering algorithm based on mean matrices, 3rd International Conference on Applied Research in Computer Engineering and Technology.
- 5-Ghadami Mohsen, Aftab Azari Mitra (1389). Presenting a model of cultural development management in line with the vision document 1404, Cultural Management Quarterly, Fourth Period, Issue 7.p 123 – 139.
- 6-Arabi Seyed Mohammad, Daneshparvar Mitra (1386). Patterns of flexibility in human resource management, Quarterly Journal of Improvement and Transformation Management Studies, eighteenth Period, Issue 55.p 1 – 21.
- 7-Sharifzade Fatah, Adabi Firozjai Ali (1387). The effect of monitoring and inspection on establishing and strengthening a culture of accountability, Quarterly Journal of Improvement and Transformation Management Studies, nineteenth Period, Issue 58.p 127– 142.
- 8-Iranzade Soleyman, Mahmodi Mohsen (1389). Understanding organizational culture based on Denison model (Case study: Poly Nar Company), Journal beyond management, Fourth Period, Issue 15.p 53– 75.

9-Salehi Amiri Seyed Reza, Afshari Naderi Afsar(1390). Theoretical and strategic foundations of social and cultural security promotion management in Tehran, Strategy Magazine, Issue 59.

10-Khosravi Morteza (1394). Security in the Quran; An explanatory interpretive approach, First Edition, National Defense University Press.

11-Aghai Mohammad Ali, Nazami Ardekani Mehdi (1391). Auditor's expertise in the industry and management of optional accruals, Journal of Auditing Knowledge, twelfth Period, Issue 46.p 4– 17.

الگوی توسعه جانشین پروری مورد مطالعه (بانک رفاه کارگران)^۱

محمد سعید جعفر پور^۲

رضا نجف بیگی*^۳

علیرضا عقیقی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۱۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۲۴)

چکیده

یکی از مشکلات جدی بانک‌های دولتی کم توجهی به برنامه‌ریزی نیروی انسانی بخصوص پرورش مدیران ارشد است. موضوع اصلی تحقیق حاضر، تعیین عوامل سازنده و ارائه مدل سازمان جانشین پرور در بانک رفاه است. روش تحقیق کیفی و کمی است. در بخش کیفی پس از گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای با تعداد ۲۴ نفر از اساتید علمی و صاحب‌نظران و مدیران ارشد بانکی از طریق مصاحبه و اجرای پرسشنامه فن دلفی مؤلفه‌های لازم جهت استقرار نظام جانشین پروری در بانک رفاه شناسایی گردید. جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه مدیران ارشد و میانی ستادی بانک و مدیران ارشد حوزه صف به تعداد ۶۰۰ نفر می‌باشد که در فرآیند نمونه‌گیری با استفاده از جدول مورگان نمونه‌ای برابر با ۲۳۴ نفر به شیوه تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردید. تحقیق با استفاده از مدل سه شاخکی عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای انجام گردید. برای سنجش متغیرها از پرسشنامه‌ای شامل ۹۰ سؤال استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و Smart PLS^۲ و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. بر اساس تحلیل مسیر انجام شده؛ قوی‌ترین رابطه علی بین مؤلفه‌های سه‌گانه مدل، تأثیر مستقیم و معنادار شاخه عوامل رفتاری در استقرار نظام جامع جانشین پروری در بانک رفاه است و در میان این عوامل مؤلفه آموزش و یادگیری بیشترین تأثیر را داشته است. در رتبه دوم شاخه ساختاری و در بین مؤلفه‌های آن مؤلفه فرهنگ بیشترین تأثیر مستقیم را در استقرار نظام جانشین پروری داشته است. نتایج تحقیق نشان داد عوامل زمینه‌ای تأثیر مستقیم و معناداری در استقرار نظام جانشین پروری در بانک رفاه ندارند.

واژگان کلیدی: بانک رفاه، آموزش و یادگیری، مدل سه شاخکی، نظام جانشین پروری

^۱ مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان، همدان، ایران

^۳ استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران. (مسئول مکاتبات: rezanagafbagy@yahoo.com)

^۴ استادیار، گروه مدیریت دانشگاه پیام نور واحد همدان، همدان، ایران.

مقدمه

محیط کار رقابتی امروز، سازمان‌ها را وادار کرده است تا نیروی انسانی خود را بیش از پیش مدیریت کنند. در شرایط کنونی، نیروی کاری سازمان‌ها در حال مسن‌تر شدن بوده و کارکنان خبره و باتجربه که نقشه‌های دانشی سازمان هستند، طی چند سال آینده بازنشسته خواهند شد. مدیریت جانشینی و جانشین‌پروری یکی از اجزا و کارکردهای حیاتی مدیریت سرمایه انسانی در محیط کار محسوب می‌گردد (۱۱).

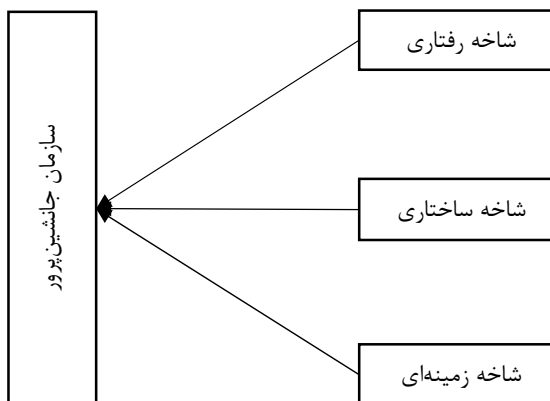
یکی از عوامل مؤثر در ضعف عملکرد سازمان‌ها عدم توجه لازم به برنامه‌ریزی نیروی انسانی بوده است. برخی سازمان‌ها برای تأمین نیازمندی‌های آینده مدیریتی خود، اقدام به جذب و بهره‌گیری از مدیران بیرون از سازمان بدون توجه به منابع مستعد و ارزشمند درون سازمانی می‌کنند. تعداد کمی از سازمان‌های هوشمند که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه‌ریزی‌های خود را بر شناسایی و پرورش استعداد‌های مدیریتی درون سازمانی بنا می‌گذارند. این‌گونه سازمان‌ها به دنبال ساختن آینده هستند. به این سبب می‌توان آن‌ها را سازمان‌های آینده‌ساز و یا سازمان‌های پیشرو نامید. آن‌ها با درک اهمیت و میزان تأثیرگذاری مدیران در رشد و موفقیت خود به دنبال طراحی و اجرای برنامه‌های جدی و منظم استعدادیابی و جانشین‌پروری هستند (۶). در نظام جامع مدیریت منابع انسانی برنامه‌ریزی به‌موقع جهت پرورش نیروی انسانی یا مدیر پروری از ارکان مهم و بسیار حیاتی محسوب می‌شود. در این زمینه یکی از مشکلات جدی بانک‌های دولتی کم‌توجهی به برنامه‌ریزی نیروی انسانی بخصوص مدیر پروری است. این در حالی است که نظام سنتی جاری طی سال‌های گذشته بکار گرفته شده و هنوز هم تداوم دارد. برای ارتقاء و پرورش افراد مستعد تعداد پست‌های مدیریتی به‌ویژه در سطح مدیران ارشد به‌رحال محدود است این محدودیت در سازمان‌های که ساختار وظیفه‌ای دارند شدیدتر است در این‌گونه سازمان‌ها اغلب مدیران دارای تجارب مدیریتی محدود در حوزه‌ی تخصصی هستند و به‌اندازه کافی برای تصدی مناسب کلان و عمومی مدیریت آمادگی ندارند از سوی دیگر مقدار مشاغل مناسبی که کارکنان با استعداد شرکت بتوانند از طریق تصدی آن‌ها به مهارت‌های کلان و عمومی مدیریت دست یابند نیز محدود شده است. همچنین بانک‌هایی مانند بانک رفاه، تدوین برنامه‌های جانشین‌پروری نیروی انسانی را چندان مدنظر قرار نداده‌اند. استفاده از شیوه‌های سنتی جایگزینی مدیران در این بانک‌ها سال‌هاست که ادامه دارد. به عبارتی مدیران ارشد این بانک‌ها اجرای شایسته‌سالاری را در دستور کار خود قرار نداده و این امر صدمات و لطمات شدیدی را به پیکره این بانک وارد آورده است. ضعف اطلاعات پرسنلی کارکنان بخصوص به‌صورت اتوماسیون موجب می‌گردد که در

بانک‌های بزرگ نتوان به راحتی به ویژگی‌های شغلی مدیران پی برد. این بانک‌ها به جانشین پروری توجه و اهتمام لازم را نداشته و نقش و جایگاه مدیر پروری در آن‌ها نادیده انگاشته می‌شود. با توجه به ضرورت و اهمیت موضوع و تحقیقات اندکی که در این خصوص در کشور انجام شده است نتایج این تحقیق می‌تواند نکات جدیدی را به مدیران ارشد بانک‌ها یادآوری نماید. علاوه بر این در این پژوهش سه عامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به شکل همزمان و توأمان مورد بررسی قرار می‌گیرد که در آن کلیه اجزا و مؤلفه‌های اصلی و فرعی مورد توجه قرار می‌گیرد. این تحقیق، پژوهشی نو در رابطه با نظام مدیریت منابع انسانی در بانک‌های کشور خواهد بود و علاوه بر قابلیت بهره‌گیری و استفاده در بانک رفاه برای سایر بانک‌ها و موسسات مالی اعتباری قابلیت کاربردی خواهد داشت.

ادبیات پژوهش

برای جانشین پروری تعاریف متعددی عنوان گردیده است. جانشین پروری برنامه‌ای است که سازمان بطور نظام مند، تداوم رهبری را برای منصب‌های کلیدی تأمین می‌کند (۸). مدیریت جانشین پروری، مزیت رقابتی برای سازمان به وسیله پر کردن مسیر ارتقاء شغلی سازمانی از طریق افراد با استعداد برای اطمینان از وجود این افراد، هم برای زمان حال و هم آینده، برای هر سطح رهبری در سازمان ایجاد می‌کند (۱۳). جانشین پروری فرآیندی است که به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد با تجربه و توانا برای پرکردن منصب‌های مدیریتی و ارشد دارای خزانه‌ای پر تعداد است (۹). مدیریت جانشین پروری، فرآیندی برای آماده سازی افراد برای مواجهه با نیاز سازمان به استعدادها در یک دوره زمانی بلند مدت است (۱۲). مدیریت جانشین پروری، یک نگرش نظام مند برای اطمینان از داشتن ذخیره همیشگی از بهترین استعدادها از طریق کمک به توسعه این افراد است (۱۳). جانشین پروری فرآیند آماده نمودن افراد برای پذیرش مسئولیت‌های بالاتر است (۱۲). جانشین پروری فرآیندی برای مواجهه با انتظارات و تقاضاهای حال و آینده شامل تبیین شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی، انتخاب کاندیدها، توسعه بر مبنای شایستگی، ارتباطات باز و بازنگری مداوم است (۱۰). ابوالعلائی (۱) جانشین پروری را دمیدن روح بقا و حیات آینده سازمانها توصیف می‌نماید

از آنجاکه جانشین پروری به دلایل متعددی از جمله بالا بودن سن خدمتی مدیران سازمان‌ها، مورد توجه قرار گرفته است، لذا مهم‌ترین مسئله‌ای که برنامه‌های جانشین پروری با آن مواجه هستند، اطمینان از صحت انتخاب افراد مستعد و شایسته برای قرار گرفتن در مسیر توسعه و جانشینی است که بتوانند در آینده، سرمایه اجتماعی وزینی برای سازمان به‌شمار آیند. یکی از الگوهای کارآمد برای طراحی و ایجاد سازمان جانشین پرور، مدل عمومی سه‌شاخگی می‌باشد. در نمودار زیر، دموگرافی مدل عمومی سه-شاخگی سازمان جانشین پرور ترسیم شده است. معیارها و مؤلفه‌هایی که مدل را می‌سازند، مبنای هر نوع ارزیابی قرار خواهند گرفت. اگر معیارها دقیق، روشن و متناسب با نیازهای سازمان تعیین شده باشند، می‌توان نتایج را معتبر دانست و به آن‌ها تکیه کرد.



نمودار ۱: مدل سه شاخگی سازمان جانشین پرور (منبع: احمدی و همکاران، ۱۳۹۱)

مدل سه شاخگی دارای سه بعد ساختاری (فرایندی)، رفتاری (محتوایی) و زمینه‌ای (محیطی) است. علت نام‌گذاری مدل این است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به نحوی است که هیچ پدیده‌ای نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه انجام گیرد. در واقع رابطه میان این سه شاخه یک رابطه تنگاتنگ و ناگسستنی است که در عمل از هم جدایی ناپذیرند. به عبارتی بین سه شاخه به هیچ وجه سه‌گانگی حاکم نیست بلکه سه‌گونگی حاکم است. تمایز و تشخیص این سه جنبه صرفاً نظری و به منظور تجزیه و تحلیل و شناخت مفاهیم پدیده‌هاست (۲).

شاخه رفتاری^۱: این شاخه که به آن شاخه محتوا نیز گفته می‌شود؛ شامل انسان و روابط انسانی در سازمان است که با هنجارهای رفتاری، ارتباطات غیررسمی و الگوهای خاصی به هم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند و در واقع عوامل زنده سازمان محسوب می‌شوند. وضعیت منابع انسانی و رفتار آن‌ها بر عملکرد سازمان جانشین پرور، تأثیر جدی دارد. ابعاد این شاخه شامل عوامل تفویض اختیار و سطوح تصمیم‌گیری، فرهنگ بانک، جو حاکم بر بانک، تعارض درون سازمانی، تعهد کاری و اخلاق حرفه‌ای، سبک ارتباطی، توانمندسازی، پویایی، اعتماد سازمانی، امنیت شغلی، تجزیه و تحلیل شغلی، ارزشیابی عملکرد کارکنان، سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود.

^۱ Behavioral Factors

شاخه ساختاری^۱: مشتمل بر همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی به هم پیوسته و چارچوب، قالب، بدنه یا هیكل فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازند. این عوامل بیانگر ویژگی‌های درونی یک سازمان بوده و مبنایی هستند که می‌توان بدان وسیله موفقیت در استقرار سازمان جانشین‌پرور را ارزیابی یا اندازه‌گیری نمود. متغیرهای غنای دانش و تجربه و سابقه خدمتی، آینده‌نگری و ریسک‌پذیری، تفکر تحلیلی و کلان‌نگری، سبک رهبری، رضایت شغلی، آموزش و یادگیری و درنهایت خلاقیت، از جمله این عوامل می‌باشند که در پژوهش حاضر لحاظ شده‌اند.

شاخه زمینه‌ای^۲: شامل تمام شرایط و عوامل محیطی و برون‌سازمانی است. این شاخه، سیستم‌های سازمان از قبیل مشتریان یا ارباب‌رجوع، دولت، بازار و سایر سیستم‌های محیطی سازمان را تشکیل می‌دهد. مؤلفه‌های ذینفعان، سیاست‌ها و قوانین و مزیت رقابتی، مؤلفه‌های شاخه زمینه‌ای در تحقیق حاضر در نظر گرفته شده‌اند.

پیشینه پژوهش

در تحقیقی که برای ارائه الگوی جانشین‌پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی از ابعاد و مؤلفه‌های بومی‌شده طبق نظر خبرگان و صاحب‌نظران سازمانی و دانشگاهی به انجام رسیده است (۳) با استفاده از روش تحلیل مسیر و رگرسیون، ارتباط و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌ها نشان داده می‌شود. در نتیجه با بررسی هر یک از ابعاد الگو، اولویت هر یک از مؤلفه‌ها بر دیگری شناسایی شده و انطباق آنها با سایر تلاش‌های دانشمندان در زمینه جانشین‌پروری، مطابقت داده می‌شود.

- در مطالعه‌ای به تعیین عوامل سازنده و ارائه مدل سازمان جانشین‌پرور در سازمان فناوری اطلاعات شهرداری تهران پرداختند (۵). جامعه آماری شامل کلیه پرسنل سازمان مربوطه، که با استفاده از فرمول کوکران، دویست و چهل و نه نفر بصورت نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار شامل، مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه بود. با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی (رگرسیون ساده و چند متغیره)، در نرم افزارهای آموس و اس. پی. اس. بیست و دو مؤلفه در قالب هفت عامل برای مدل سازمان جانشین‌پرور به دست آمد و به طراحی این مدل

^۱ Structural Factors

^۲ Contextual Factors

در سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران پرداخته شد. نتایج آزمون مدل با کامیابی همراه بود و مدل مفهومی پژوهش مورد تایید قرار گرفت.

- با مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی (۲) دریافتند که میان وضعیت موجود و مطلوب برنامه جانشین پروری در دانشگاههای دولتی شهر تهران در همه ابعاد تفاوت معنادار وجود دارد، و بعد تعهد نسبت به جانشینی نظام مند در هر دو وضعیت موجود و مطلوب به عنوان مهم ترین مولفه شناخته شد. بنابراین یافته‌های پژوهش نشان دهنده ضرورت وجود برنامه‌ای برای جانشین پروری کارکنان آموزش عالی بود.

- در تحقیقی که پیرامون بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان ستاد پشتیبانی قرارگاه خاتم‌الانبیا (ص) و با استفاده از مدل سه شاخکی انجام دادند (۲) تأثیر هر یک از عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای را در توانمندسازی نیروی انسانی ستادی بررسی نمودند. نتایج تحقیق نشان داد که تأثیر عوامل زمینه‌ای بر توانمندسازی کارکنان بیشتر از دو عامل دیگر بوده است و علل رفتاری و ساختاری در رده‌های بعدی قرار دارند. از بین عوامل رفتاری بیشترین تأثیر مربوط به عامل سبک رهبری و از بین عوامل ساختاری بیشترین تأثیر مربوط به طراحی سیستم حقوق و دستمزد و از بین عوامل زمینه‌ای جو سازمانی از بیشترین تأثیر بر توانمندسازی کارکنان مورد مطالعه برخوردار بودند.

- در تحقیقی که پیرامون تحلیل میدان نیرو در برنامه‌ریزی جانشین پروری شرکت ایتوک انجام دادند سعی نمودند (۴) تجارب مدیران عالی را مستندسازی و موانع توسعه برنامه جانشین پروری را در قالب میدان نیرو ترسیم نمایند. روش پژوهش کیفی بوده و برای تحلیل داده‌ها از تحلیل تم استفاده شد. همه مصاحبه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در نهایت غنای دانشی یا سابقه دانشی، حمایت مدیران ارشد و تمایل و انگیزه افراد به مشابه عوامل تسهیل گر و احساس عدم امنیت شغلی، عدم صداقت اطلاعاتی، دیدگاه هزینه‌ای و بوروکراتیک شدن به عنوان عوامل بازدارنده شناسایی شدند.

- در مطالعه‌ای به بررسی رابطه جانشین پروری مدیران و عملکرد سازمان پرداختند (۹) نتایج تحقیق نشان دهنده آن است که جانشینی مدیران در بلند مدت تاثیر مثبتی بر حیات آینده سازمانها دارد .

- در پژوهشی با هدف آزمون مدل مسیر ارتقای رهبری به وسیله بررسی تغییرات شایستگی‌های افراد در سراسر سطوح شغلی انجام دادند (۹). نتایج این پژوهش نشان داد که یکی از وظایف ضروری سیستم جانشین پروری بیان تعریف روشنی از مهارت‌های کلیدی رهبری مورد نیاز در

سطوح مختلف مدیریتی می‌باشد.

- در تحقیقی با عنوان «یک پارادایم جدید: استراتژی‌هایی برای جانشین‌پروری در تحصیلات عالی» انجام داد (۱۶) و به این نتیجه رسید که کسب‌وکارها و سازمان‌های موفق امروزی، اهمیت زیاد رهبری را در حفظ، رشد و ثابت نگه داشتن بهره‌وری تجاری بلندمدت سازمان‌ها و تداوم حیات آن‌ها تشخیص داده‌اند.
- در پژوهش «برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سیستم دانشگاه فنی» که در ۱۶ دانشگاه فنی انجام شد (۱۶) نشان داد که رابطه مستقیم بین بالندگی برنامه‌ریزی استراتژیک و بالندگی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری وجود دارد. همچنین مطالعه حاضر نشان‌دهنده تجربیات توسعه رهبری بود.
- در تحقیقی در زمینه سیستم‌های مدیریت جانشین‌پروری و ستاده‌های منابع انسانی انجام داد (۱۰) نشان داد که ۱۰ عامل درجه مهارت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را تعیین می‌کند و ۴ شاخص کلیدی ستاده منابع انسانی که شامل اخلاق کارکنان، جو سازمانی، نرخ ترک خدمت کارکنان، تعهد کارکنان سازمان و رضایت شغلی می‌باشد را طراحی کرد. این تحقیق نشان داد که بعضی از ویژگی‌ها مانند متعهد کردن مدیران و کارکنان شاخص‌های جانشین‌پروری غیرسیاسی، قابل اعتماد بودن کارکنان، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بازنگری و بازخورد و سیستم‌های اطلاعاتی مؤثر بر روی عملکرد منابع انسانی از جمله تعهد مدیران و کارکنان، تأثیرگذار بود و تعهد سازمان می‌تواند شاخص مهمی برای اخلاقی کردن سیستم باشد.

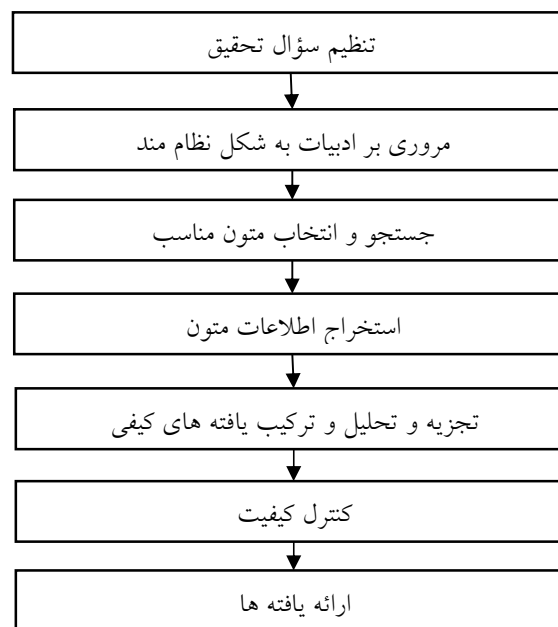
روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر ماهیت از نوع توصیفی و همبستگی بوده و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران ارشد و میانی بانک و مدیران ارشد صف به تعداد ۶۰۰ نفر می‌باشد. جهت انتخاب نمونه آماری از جدول مورگان و کرجسی و فرمول کوکران بهره گرفته شد لذا با توجه به این جدول ۲۳۴ نفر از مدیران و معاونین ادارات ستادی و امور شعب استان‌ها به شیوه تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردید.

جمع‌آوری داده‌های اولیه با استفاده از پرسشنامه تهیه شده بر اساس مدل مفهومی سه شاخکی میرزایی اهرنجانی و تلفیق آن با شاخصه‌های جانشین‌پروری و مدیریت استعداد مورد نظر پانل خبرگان شامل ترکیبی از اساتید محترم دانشگاه و مدیران ارشد بانکی و کارشناسان و صاحب‌نظران اداری به تعداد ۲۴ نفر صورت گرفت. برای استفاده از نظر خبرگان از مصاحبه و فن دلفی استفاده گردید. عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری از طریق بازنگری عمیق پیشینه و ترکیب یافته‌ها پس از اعمال نظر خبرگان در ۳ بعد و ۲۴ مؤلفه و ۹۰ شاخص دسته بندی شده است.

فرآیند پژوهش

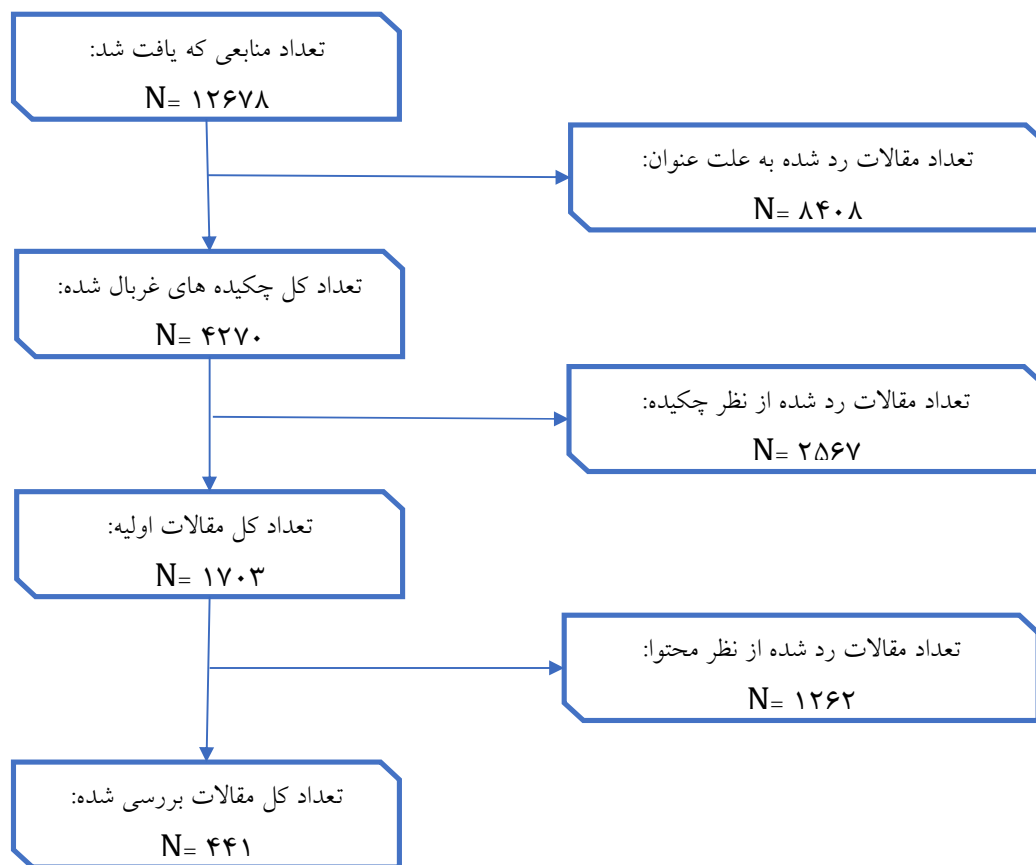
در این تحقیق در بخش کیفی از روش فرا ترکیب استفاده گردیده است. فراترکیب با هدف مرور ساختاریافته مطالعات کیفی که متمرکز بر مطالعه یافته های استخراج شده از پژوهش های انجام شده با موضوع مرتبط و مشابه می باشد. در واقع فرا ترکیب یکپارچه سازی تفسیر یافته های اصلی مطالعات منتخب به منظور ایجاد یافته های جامع و تفسیری است. فراترکیب با فراهم کردن یک نگرش نظام مند برای پژوهشگران از طریق ترکیب پژوهش های کیفی مختلف، به کشف موضوع ها و استعاره های جدید و اساسی می پردازد، و با این روش، دانش فعلی را گسترش داده و یک دید جامع را نسبت به مسایل به وجود می آورد. فراترکیب مستلزم این است که پژوهشگر بازنگری دقیق و عمیقی انجام داده و یافته های پژوهش های کیفی مرتبط را ترکیب کند. در این تحقیق از روش هفت مرحله ای ساندلوسکی و بارسو استفاده شده است .



..سؤال پژوهش حاضر عبارت است از اینکه عوامل موثر بر استقرار نظام جانشین پروری در بانک رفاه کدام هستند و مدل مطلوب جهت استقرار نظام جانشین پروری در بانک رفاه چه مدلی است؟ سؤال های فرعی عبارتند از :

- ابعاد تبیین الگوی مفهومی جانشین پروری کدامند؟

- مؤلفه های تبیین الگوی جانشین پروری کدامند؟
- شاخص های تبیین الگوی مفهومی جانشین پروری کدامند؟



عوامل و ابعاد مؤثر بر جانشین پروری در بانک رفاه حاصل از بخش کیفی تحقیق

عامل	ابعاد	شاخص	رفرنس	فراوانی
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	اعتماد سازمانی	چاووشی (۱۳۹۶)، دهنوی (۱۳۹۴)، ابوالعالایی (۱۳۹۷)، شجاعی (۱۳۹۸)، دیویدسون (۲۰۱۷)	۵
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	ساختار اجرایی برنامه جانشینی	طالب پور (۱۳۹۲)، اولریش و بروک (۲۰۱۴)، رجب بیگی (۱۳۹۲)، شاین (۲۰۱۹)، گروزر (۲۰۱۷)، فالمر و کانگر (۲۰۲۰)، شیمین (۲۰۱۶)، جزنی (۱۳۹۵)، معالی تفتی (۱۳۹۷)، مارتین (۲۰۰۳)، ولفمون (۲۰۰۶)، احمدی و همکاران (۱۳۹۶)، ابوالعالایی (۱۳۸۸)، ژانگ و تاک (۲۰۱۸)، استادلر (۲۰۱۷)، ساهلی (۲۰۱۶)	۱۶
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	پویایی سازمان	فرهی بوزنجانی (۱۳۹۵)، اسلنکی (۲۰۱۷)، رضایی دولت آبادی (۱۳۹۲)، خوش سیما (۱۳۹۴)، یعقوبی (۱۳۹۲)، پناچاوسوبیر (۲۰۱۸)، چائینر (۲۰۱۹)، شیمین (۲۰۱۷)	۸
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	شفافیت و اطلاع رسانی	وفرستین (۲۰۱۵)، ابوالعالایی (۱۳۸۷)، اندوبی سی (۲۰۱۶)	۳
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	امنیت شغلی	احمدی و همکاران (۱۳۹۱)، جائینر (۲۰۱۹)، فرزانه و همکاران (۱۳۹۷)، عطاfer (۱۳۹۸)	۵
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	توانمندسازی کارکنان	پیرهوف و هانس ورنر (۱۳۸۴)، بونیتس (۲۰۰۹)، آرمسترانگ (۲۰۱۵)، امیرکبیری (۱۳۸۹)، رضی (۱۳۹۲)، سلاجقه	۲۰

عامل	ابعاد	شاخص	رفرنس	فراوانی
			(۱۳۹۲)، عبدالهی و نوه ابراهیم (۱۳۸۷)، نصر اصفهانی (۱۳۹۲)، یعقوبی (۱۳۹۲)، آقایی (۱۳۸۸)، آلزویی (۲۰۱۸)، جائینر (۲۰۱۶)، تولفو (۲۰۱۲)، جانسون (۱۹۹۴)، مک کانل (۲۰۰۶)، برلنیگر (۲۰۱۸)، استادلر (۲۰۱۲)، تیبیار (۲۰۱۱)، کیم (۲۰۱۶)، کراوکس (۲۰۱۷)	
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	دیدگاه هزینه ای	اندوبی سی (۲۰۱۳)، استالر (۲۰۱۲)، الفت (۱۳۹۷)	۳
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	جو سازمانی	شجاعی (۱۳۹۹)، بیگی نیا (۱۳۹۲)، جائینر (۲۰۱۸)، زارعی (۱۳۹۴)، حضوری (۱۳۹۲)، دلاویز (۱۳۹۲)، اسکولز (۲۰۱۸)، عطافر (۱۳۹۱)، صفاری (۱۳۹۹)	۹
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	تعهد سازمانی	امیرتاش (۱۳۹۵)، عریضی سامانی (۱۳۹۴)، رایین (۲۰۱۳)، سیدجوادین (۱۳۹۴)، تولفو (۲۰۱۲)، ونیدو و همکاران (۲۰۱۳)، ثقفی (۱۳۸۵)، هولفروک (۲۰۱۲)، هوانگ (۲۰۱۱)، جمشیدینیا (۱۳۹۷)، شیمین (۲۰۱۸)، دلاویز (۱۳۹۲)	۱۱
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	سبک ارتباطی و ارتباطات	کوی و فرتیس (۲۰۱۶)، فرزانه و همکاران (۱۳۹۷)، پناچاوسویبر (۲۰۱۲)، جهانی (۱۳۸۹)، علیجانی (۱۳۸۹)، فلاحتی (۱۳۹۷)، قلیچ لی (۱۳۹۱)، عباسی و (۱۳۹۴)، محمدی کنگرانی (۱۳۹۹)	۹
عوامل	ساختار سازمانی	تضاد و تعارض سازمانی	جهانیان (۱۳۸۹)، هومان (۲۰۱۵)، زارعی	۵

عامل	ابعاد	شاخص	رفرنس	فراوانی
سازمانی			(۱۳۹۴)، آذر (۱۳۹۷)، عطا فر (۱۳۹۱)	
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	فرهنگ سازمان	اعرابی (۱۳۹۸)، گروزر (۲۰۱۷)، اردلان (۱۳۹۴)، ثقفی (۱۳۹۵)، الفت (۱۳۹۲)، جمشیدنیا (۱۳۰۷)، فرزانه و همکاران (۱۳۹۰)، پناچاوسوبیر (۲۰۱۲)، دیویدسون (۲۰۱۷)، تولفو (۲۰۱۲)، جلیلی (۱۳۹۶)، آلزویی (۲۰۱۶)، دنهایت (۱۳۹۳)، دنیسون (۲۰۰۶)، احمدی و همکاران (۱۳۹۳)، رضایی دولت آبادی (۱۳۹۲)، شامخی (۱۳۹۷)، عربیون (۱۳۹۴)، مشبکی (۱۳۹۹)، منوریان (۱۳۹۱)	۲۰
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	شناسایی و تعیین پست های کلیدی	دهقان (۱۳۹۹)، گودروز (۲۰۱۷)، احمدی و همکاران (۱۳۹۱)	۳
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	تفکیک افقی	رودزو واکر (۲۰۱۴)، اندویی سی (۲۰۱۰)، رایین (۲۰۱۰)، خوش سیما و همکاران (۱۳۹۰)	۴
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	تفویض اختیار و آزادی عمل	تامپسون (۲۰۰۵)، الکات (۱۹۹۸)، مک کایل (۱۹۹۶)، گرونسی (۲۰۰۳)، سیمپن (۲۰۱۷)، آنروپی (۲۰۱۱)، جائینر (۲۰۱۱)، پناچاوسوبیر (۲۰۱۲)، دیویدسون (۲۰۰۷)، فرزانه و همکاران (۱۳۹۰)، ونیدو و همکاران (۲۰۱۲)	۱۱
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	اندازه و حجم فعالیت های سازمان	اندو بی سی (۲۰۱۰)، تولفو (۲۰۱۲)، ونیدو (۲۰۱۲)	۳
عوامل	ساختار سازمانی	روش ها و فرایندها	لک نارما (۲۰۰۹)، آلزویی (۲۰۱۱)	۴

عامل	ابعاد	شاخص	رفرنس	فراوانی
سازمانی			دیویدسون (۲۰۰۷)	
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	اهداف و چشم انداز بانک	تاپس (۲۰۰۸)، فرهی بوزنجانی (۱۳۸۹)، آسور و همکاران (۲۰۱۱)، پاتن (۱۹۸۶)، هوانگ (۲۰۱۱)	۶
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	رسالت و ماموریت بانک	لاسوریوکس و همکاران (۲۰۰۹)، تاپس (۲۰۰۸)، فرهی بوزنجانی (۱۳۸۹)، دژنی و شجاعی (۱۳۹۷)	۵
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	راهبرد و خط مشی بانک	وزیری (۲۰۰۵)، تاپس (۲۰۰۸)، برگنیز (۲۰۰۱)، فرهی بوزنجانی (۱۳۸۹)، سالی و تاج الدین (۱۳۸۷)، لاسوریوکس (۲۰۱۹)	۶
عوامل سازمانی	ساختار سازمانی	کیفیت مدیریت و بنیانگذاران	سمبروک (۲۰۰۵)، پناچاوسویبر (۲۰۱۲)، دیویدسون (۲۰۱۷)	۴
عوامل سازمانی	مدیریت منابع انسانی	سیستم اطلاعات مدیریت منابع	غفاری (۱۳۹۴)، راثول (۲۰۰۳)	۲
عوامل سازمانی	مدیریت منابع انسانی	جانشینی موقت	اولریش و بروک (۲۰۰۴)، ژانگ و تاک (۲۰۰۸)، سمبروک (۲۰۰۵)، دیویدسون (۲۰۰۷)، طالب پور (۱۳۹۲)، ابوالعالی (۱۳۸۸)	۶
عوامل سازمانی	مدیریت منابع انسانی	تجزیه و تحلیل شغل	چهاردولی (۱۳۹۳)، کیم (۲۰۱۶)، کسپر (۲۰۱۱)، غفاری (۱۳۹۴)، دهقان (۱۳۸۹)	۵
عوامل سازمانی	مدیریت منابع انسانی	ایجاد انگیزش	اولریش و بروک (۲۰۰۴)، هلند (۲۰۱۰)	۳
عوامل سازمانی	مدیریت منابع انسانی	نظام حقوق و دستمزد	آرمسترانگ (۲۰۰۶)، هرمان (۲۰۰۵)	۲
عوامل	مدیریت منابع انسانی	ارزشیابی عملکرد کارکنان	راسول (۲۰۰۵)، ذاکروند (۱۳۹۰)	۱۶

عامل	ابعاد	شاخص	رفرنس	فراوانی
سازمانی			رضائیان (۱۳۹۸)، سیدنقوی (۱۳۹۳)، علامه (۱۳۹۴)، چهاردولی (۱۳۹۱)، نوع پسند اصیل (۱۳۹۲)، عطاfer (۱۳۹۰)، روزنبرگ (۲۰۱۳)، خطیبی (۱۳۹۳)، خطیبی (۱۳۸۹)، علیجانی (۱۳۹۹)، شجاعی و همکاران (۱۳۹۰)، بیکر و برنج (۲۰۱۲)، جهانی (۱۳۸۹)، خوشوقتی (۱۳۸۹)	
عوامل سازمانی	مدیریت منابع انسانی	انتصاب و ارتقا	گروزر (۲۰۰۷)، لاموریوکس (۲۰۱۹)، سمبروک (۲۰۱۵)، راسول (۲۰۱۷)، اسمیت (۲۰۱۸)	۵
عوامل سازمانی	مدیریت منابع انسانی	مدیریت استعدادها	ابوالعلایی (۱۳۸۸)، اوزیون و الکس (۲۰۰۱)، رضائیان (۱۳۸۸)، طهماسبی (۱۳۹۱)، الکس و اسپورن (۲۰۱۹)، فالمر و کانگر (۲۰۱۲)، لاسوریوکس (۲۰۱۹)، رول (۲۰۰۴)، علامه (۱۳۹۴)، سمبروک (۲۰۰۵)، گروزر (۲۰۱۷)، اسمیت (۲۰۰۸)، راسول (۲۰۱۵)، صیادی (۱۳۹۰)، فیشر (۲۰۱۰)، صادقی مال امیری (۱۳۹۳)، جزنی (۱۳۹۵)، نوع پسند اصیل (۱۳۹۲)	۱۸
عوامل سازمانی	مدیریت منابع انسانی	توسعه مسیر شغلی و جانمایی بالقوه	شامخی (۱۳۹۰)، وزیری (۲۰۱۵)، لاسوریوکس (۲۰۱۹)، اولریش و بروک (۲۰۰۴)، سمبروک (۲۰۰۵)، ولفمون (۲۰۱۶)، ژانگ و تاک (۲۰۰۸)، چهاردولی	۱۹

عامل	ابعاد	شاخص	رفرنس	فراوانی
			(۱۳۹۳)، مارتین (۲۰۱۳)، گروزر (۲۰۰۷)، عریضی سامانی (۱۳۹۴)، عباسی و وفایی (۱۳۸۴)، ابوالعالایی (۱۳۸۸)، راسول (۲۰۰۵)، فرهی بوزنجانی (۱۳۸۹)، هولفروک (۲۰۰۲)، فالمر و کانگر (۲۰۱۲)، هزار جریبی (۱۳۹۱)، شاین (۲۰۱۹)	
عوامل سازمانی	مدیریت منابع انسانی	تطابق استراتژی منابع انسانی با اهداف سازمانی	تاپس (۲۰۰۸)، اسلنکی (۲۰۰۷)، میرسپاسی (۱۳۸۶)، آکورر و همکاران (۲۰۱۱)، اعرابی (۱۳۸۸)، چهاردولی (۱۳۹۱)	۶
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	توان رهبری	نصر اصفهانی (۱۳۹۲)، عریضی سامانی (۱۳۹۴)، فلاحتی (۱۳۹۱)، بابایی (۱۳۸۶)، نیاز آذری (۱۳۸۹)، تامپسون (۲۰۱۵)، فالمر و کانگر (۲۰۱۲)، نوربخش (۱۳۸۹)، سلطانی زندی (۱۳۸۷)	۱۰
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	مقبولیت	سهرابی (۱۳۹۱)، آقازاده (۱۳۸۹)	۲
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	نوآوری	زرین نسب (۱۳۹۲)، اوزیون و الکس (۲۰۱۱)، الکس و اسپورن (۲۰۰۹)، راسول (۲۰۱۵)، مندی (۲۰۰۸)، آقایی (۱۳۸۸)، جلیلی (۱۳۸۶)، دانایی فرد (۱۳۹۴)، چورانی (۱۳۹۱)	۸
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	تحلیل نقش ها	بابایی (۱۳۸۶)، سهرابی (۱۳۹۱)، آقازاده (۱۳۹۹)	۳

عامل	ابعاد	شاخص	رفرنس	فراوانی
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	تفکر تحلیلی	بابایی (۱۳۸۶)، ابوالعالایی (۱۳۸۷)، دیویدسون (۲۰۱۵)، ونیدو (۲۰۱۲)	۴
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	حمایت و تعهد مدیران ارشد از برنامه جانشین پروری	رجب بیگی (۱۳۹۲)، گروزر (۲۰۱۷)، شیمین (۲۰۰۶)، اولریش و بروک (۲۰۰۴)، احمدی و همکاران (۱۳۹۱)، نوربخش (۱۳۹۹)، مارتین (۲۰۰۳)، استادلر (۲۰۱۱)، ابوالعالایی (۱۳۸۸)، ساهلی (۱۹۹۸)، ولفمون (۲۰۰۶)، فالمر و کانگر (۲۰۰۲)، تدین (۱۳۹۴)	۱۳
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	سبک رهبری	زارعی (۱۳۹۴)، نصر اصفهانی (۱۳۹۲)، نیاز آذری (۱۳۸۹)، جانینر (۲۰۱۱)، تامپسون (۲۰۰۵)، تولفو (۲۰۱۲)، عطافر (۱۳۹۱)، دیویدسون (۲۰۰۷)، سلطانی زندی (۱۳۸۷)، آلزویی (۲۰۱۱)	۱۰
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	مشارکت دادن کارکنان	روزنبرگ (۲۰۱۳)، حضوری (۱۳۹۲)، بیگی نیا (۱۳۸۲)، آرمسترانگ (۲۰۰۲)، آقازاده (۱۳۸۹)، کریمی (۱۳۹۳)، اولریش و بروک (۲۰۰۴)، والتون (۱۳۹۱)، فلاحتی (۱۳۹۱)	۹
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	مری گیری	ابطحی (۱۳۷۸)، رول (۲۰۰۴)، سلطانی زندی (۱۳۸۷)، سلاجقه (۱۳۹۲)، عربیون (۱۳۹۴)، اولریش و بروک (۲۰۰۴)	۶
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	کلان نگری	ابوالعالایی (۱۳۸۷)، دیویدسون (۲۰۰۵)، ونیدو (۲۰۱۲)	۴
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	تجربه و سابقه خدمتی	بابایی (۱۳۸۶)، کاسلی و گنایلی (۲۰۱۵)	۳

عامل	ابعاد	شاخص	رفرنس	فراوانی
رفتاری			سمبروک (۲۰۰۵)	
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	ریسک پذیری	شیمین (۲۰۰۷)، گروزر (۲۰۱۲)، راسول (۲۰۱۵)	۳
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	آینده نگری	دراکر (۲۰۰۸)، حمیدی و همکاران (۱۳۸۹)، شیمین (۲۰۰۷)، گروزر (۲۰۱۲)، راسول (۲۰۰۵)	۵
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	غنای دانشی	هولفروک (۲۰۰۲)، گای و همکاران (۲۰۱۶)، رضایی دولت آبادی (۱۳۹۲)، شامخی (۱۳۹۰)، کاسلی و گنایلی (۲۰۰۵)، سمبروک (۲۰۱۵)، دانایی فرد (۱۳۹۴)، سلاجقه (۱۳۹۲)	۸
عوامل رفتاری	ویژگی های مدیران	مسئولیت پذیری	امیرتاش (۱۳۹۰)، ثقفی (۱۳۸۵)، جمشیدنیا (۱۳۸۷)، دلاویز (۱۳۹۲)، سیدجوادین (۱۳۹۴)، عریضی سامانی (۱۳۹۴)، هولفروک (۲۰۱۲)	۷
عوامل رفتاری	ویژگی های کارکنان	تغییرات رفتاری کاندیداهای جانشینی	اولریش و بروک (۲۰۰۴)، ژانگ و تاک (۲۰۱۸)، رحیمی و همکاران (۱۳۹۱)، مارتین (۲۰۰۳)، ابوالعالایی (۱۳۸۷)، هولفروک (۲۰۱۲)	۶
عوامل رفتاری	ویژگی های کارکنان	اخلاق حرفه ای کاری	بیرهوف (۲۰۰۹)، گای و همکاران (۲۰۰۶)، رضائیان (۱۳۹۳)، رئیسی فر (۱۳۹۳)، جهانیان (۱۳۸۹)، آرمسترانگ (۲۰۰۲)، سمسار (۱۳۹۰)، سلمانی (۱۳۸۸)	۸
عوامل رفتاری	ویژگی های کارکنان	مهارت و شایستگی	بابایی (۱۳۹۶)، اوزیون و الکس (۲۰۱۱)	۱۳

عامل	ابعاد	شاخص	رفرنس	فراوانی
رفتاری			ابطحی (۱۳۷۸)، نوربخش (۱۳۸۹)، مشبکی (۱۳۸۹)، گای و همکاران (۲۰۰۶)، خراسانی (۱۳۸۵)، الکات (۱۹۹۸)، عبدلهی و نوه ابراهیم (۱۳۸۷)، بیکر و برنچ (۲۰۱۱)، چاووشی (۱۳۸۶)، عباسی و وفایی (۱۳۸۴)، ذاکروند (۱۳۹۰)	
عوامل رفتاری	ویژگی های کارکنان	یادگیری مستمر	گیلبرت (۲۰۰۷)، سیدنقوی (۱۳۹۳)، آرمسترانگ (۲۰۱۲)، گای و همکاران (۲۰۱۶)، مطلبی (۱۳۹۰)، بیگ زاده (۱۳۸۹)، تدین (۱۳۸۴)، ابطحی (۱۳۷۸)، خراسانی (۱۳۸۵)، امیرکبیری (۱۳۸۹)،	۱۰
عوامل رفتاری	ویژگی های کارکنان	آموزش و بالندگی	تدین (۱۳۸۴)، ایکاف (۱۳۹۱)، ابطحی (۱۳۷۸)، بیگ زاده (۱۳۸۹)، خراسانی (۱۳۸۵)، فالمر و کانگر (۲۰۰۴)، امیرکبیری (۱۳۸۹)، گیلبرت (۲۰۰۷)، احمدی و همکاران (۱۳۸۷)، گروسکی (۲۰۰۸)، الکات (۲۰۰۸)، خطیبی (۱۳۹۳)، خطیبی (۱۳۸۹)، مطلبی (۱۳۹۰)	۱۴
عوامل رفتاری	ویژگی های کارکنان	تکلف گرایی	کریمی (۱۳۹۳)، اوزیون و الکس (۲۰۱۱)، اردلان (۱۳۹۴)، ایکاف (۱۳۹۱)، الکات (۲۰۱۰)	۵

عامل	ابعاد	شاخص	رفرنس	فراوانی
عوامل رفتاری	ویژگی های کارکنان	روحیه کار گروهی	گیلبرت (۲۰۰۷)، حضوری (۱۳۹۲)، فیشر (۲۰۱۰)، ایکاف (۱۳۹۱)، روزنبرگ (۲۰۱۳)، الکات (۲۰۰۹)	۶
عوامل رفتاری	ویژگی های کارکنان	رضایت شغلی	ژانگ و تاک (۲۰۱۸)، هلند (۲۰۱۰)، دهقان (۱۳۸۹)، فرز (۲۰۱۵)، ازکیا (۱۳۸۵)، ذاکروند (۱۳۹۰)، رحیمی و همکاران (۱۳۸۷)، زاهدی (۱۳۹۰)، چهاردولی (۱۳۹۳)، صفاری (۱۳۹۱)، فالمر و کانگر (۲۰۱۴)، چهاردولی (۱۳۹۱)	۱۲
عوامل زمینه ای	ذینفعان سازمان	رضایت مشتریان و ارباب رجوع	سیدجوادین (۱۳۹۴)، رنجبریان (۱۳۹۵)، گروسکی (۲۰۱۹)	۳
عوامل زمینه ای	ذینفعان سازمان	رضایت سهامداران و گروه های وابسته	سیدجوادین (۱۳۹۴)، ویلیامز (۲۰۱۵)	۲
عوامل زمینه ای	سیاست ها و قوانین	بستر های حقوقی و قانونی	پاتن (۲۰۱۸)، شیبیار (۲۰۱۷)، غفروسالانیک (۲۰۱۷)، ولگارت (۱۹۷۸)، سباستینی (۲۰۱۵)، اسکولز (۲۰۰۸)، شیمین (۲۰۰۷)	۸
عوامل زمینه ای	سیاست ها و قوانین	روابط سیاسی-نهادی	پاتن (۲۰۱۵)، شیبیار (۲۰۰۹)، غفروسالانیک (۲۰۱۸)، ولگارت (۲۰۰۹)، سباستینی (۲۰۰۵)، اسکولز (۲۰۰۸)، شیمین (۲۰۱۷)	۷
عوامل زمینه ای	محیط کسب و کار و رقابت	محیط کسب و کار پویا	اندوبی سی (۲۰۱۶)، مک کانن (۲۰۱۸)	۳
عوامل زمینه ای	محیط کسب و کار و	تکنولوژی و دانش بانکی	جاننیر (۲۰۱۸)، زراعی و همکاران	۳

عامل	ابعاد	شاخص	رفرنس	فراوانی
ای	رقابت		(۱۳۹۴)، بناچاوسویر (۲۰۱۲)	
عوامل زمینه ای	محیط کسب و کار و رقابت	مزیت رقابتی سازمان	گای و همکاران (۲۰۱۶)، گروسکی (۲۰۱۴)، مک کانن (۱۹۹۶)، ویلیامز (۲۰۱۵)، اندویی سی (۲۰۱۶)	۴

برای تعیین میزان توافق بر روی مؤلفه های به دست آمده و نزدیک کردن آن به دیدگاهی علمی تر و اصولی تردلفی روایی محتوایی مدل مفهومی از سوی خبرگان انجام شده است. در این مرحله از روش فراترکیب ۴۴۱ مقاله انتخاب شده از سوی پژوهشگر در مدت زمان ۸ ماه به دقت مورد بررسی قرار گرفت و اطلاعات مورد نیاز بر اساس هدف اصلی این مقاله که شناسایی عوامل مؤثر بر جانشین پروری در بانک رفاه می باشد شناسایی شد. ترکیب یافته ها پس از اعمال نظر خبرگان در ۳ بعد، ۱۴ مولفه و ۵۷ شاخص دسته بندی شده است .

جدول طبقه بندی عوامل مؤثر بر جانشین پروری در بانک رفاه

شاخه ساختاری
عوامل سازمانی:
اعتماد سازمانی
پویایی سازمان
امنیت شغلی
توانمندسازی کارکنان
جو سازمانی
تعهدکاری و اخلاق حرفه ای
سبک ارتباطی و ارتباطات
تضاد و تعارض سازمانی
فرهنگ سازمان
تفویض اختیار و آزادی عمل

<p>شاخه مدیریت منابع انسانی:</p> <p>سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی</p> <p>انگیزش</p> <p>ارزشیابی عملکرد کارکنان</p> <p>تجزیه تحلیلی شغلی</p>
<p>شاخه رفتاری</p>
<p>مؤلفه های مدیران:</p> <p>تفکر تحلیلی و کلان نگری</p> <p>سبک رهبری</p> <p>آینده نگری و ریسک پذیری</p> <p>غنای دانشی و تجربه و سابقه خدمتی</p>
<p>مؤلفه های کارکنان:</p> <p>خلاقیت</p> <p>رضایت شغلی</p> <p>آموزش و یادگیری</p>
<p>شاخه زمینه ای</p>
<p>ذینفعان سازمان، سیاستها و قوانین ، مزیت رقابتی</p>
<p>مؤلفه های جانشین پروری</p>
<p>خط مشی و استراتژی ، ساختار و فرایند، مدیریت استعداد، حمایت و تعهد مدیران ارشد از جانشین پروری</p>

پس از تأیید اعتبار شاخص‌های گردآوری شده از ادبیات توسط خبرگان، پرسشنامه‌های تدوین شده برای سنجش شاخص‌ها در اختیار جامعه آماری قرار گرفت. در این پرسشنامه از طیف پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شده است. علاوه بر تأیید روایی و اعتبار ابزار توسط اساتید راهنما و مشاور، برای اطمینان بیش‌تر و تأیید قطعی روایی از روش کمی استفاده می‌گردد. روایی سازه ابزار در این تحقیق با استفاده از تحلیل عامل تأییدی، بررسی گردید. روایی سازه با توجه به شاخص AVE مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. مقدار AVE برای متغیرهای مکنون تحقیق بالاتر از ۰/۴ است؛ بنابراین می‌توان گفت که روایی همگرایی مدل‌های اندازه‌گیری مطلوب است. بررسی پایایی نیز از طریق ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی صورت می‌پذیرد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، بار عاملی برای هر معرف بیشتر از ۰/۴ است و ضرایب معناداری مناسبی دارند بنابراین پایایی معرف‌ها تأیید می‌شود. در مورد متغیرهای مکنون پژوهش حاضر تمامی متغیرها در این معیار بالای ۰/۷ است که نشان از پایایی درونی مدل‌های اندازه‌گیری دارد. همچنین مقدار پایایی مرکب برای مدل‌های اندازه‌گیری بیشتر از ۰/۷ است؛ بنابراین مدل‌های اندازه‌گیری از پایایی مرکب لازم برخوردارند.

جدول ۲- مقادیر روایی همگرا، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

ابعاد	روایی همگرا	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
ساختاری	۰.۵۰	۰.۹۳	۰.۹۵
رفتاری	۰.۴۹	۰.۹۴	۰.۹۵
زمینه‌ای	۰.۴۹	۰.۸۸	۰.۹۰
جانشین پروری	۰.۶۴	۰.۹۵	۰.۹۶

در تحلیل استنباطی جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و نیز بررسی فرضیه‌های مطرح‌شده از روش کمترین مربعات جزئی (pls) و نرم‌افزار SmartPLS استفاده می‌شود.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش در بخش کیفی بیانگر تأثیر مستقیم و مثبت ۲۴ مولفه استخراجی از مطالعات کتابخانه‌ای و نیز اجرای روش‌های مصاحبه با خبرگان و اجرای فن دلفی جهت تعیین مولفه‌های نهایی از سه شاخه عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای تأثیر گذار در استقرار نظام جامع جانشین پروری در بانک رفاه بوده است. در بخش کمی مولفه‌های فوق از طریق اجرای پرسشنامه در سه بخش و ۲۴ مولفه و ۹۰ شاخص مورد سنجش قرار گرفتند. در این بخش ابتدا با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس به تحلیل عاملی تأییدی مؤلفه‌های اصلی پژوهش در مورد مطالعه پرداخته‌ایم، سپس با توجه به مثبت بودن نتایج، با بهره‌گیری از نرم‌افزار به بررسی رابطه علی میان مؤلفه‌ها یا همان گزاره‌های تحقیق

(فرضیه‌های تحقیق) پرداخته و با عنایت به وجود روابط علی و تأثیرات معنی‌دار، تحلیل مسیر و برازش مدل نیز به انجام رسیده است.

بررسی برازش مدل در سه بخش انجام می‌شود: ۱. برازش مدل‌های اندازه‌گیری یا مدل‌های بیرونی ۲. برازش مدل ساختاری یا مدل‌های درونی ۳. برازش مدل کلی.

برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از دو معیار پایایی و روایی همگرا استفاده می‌شود. همان‌گونه که اشاره شد، با توجه به مقادیر بار عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و نیز AVE می‌توان گفت که پایایی و روایی همگرای مدل‌های اندازه‌گیری مطلوب است.

بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. برای ارزیابی مدل ساختاری در این مطالعه از ضرایب معناداری Z (مقادیر t-values)، ضریب تعیین (R^2) و معیار Redundancy استفاده شده است. برای تأیید یک فرضیه یا معناداری، وجود ارتباط در سطح ۰/۰۵، ۰/۰۱، ۰/۰۰۱، ۰/۰۰۰۱ به ترتیب حداقل t آماری معادل ۱/۹۶، ۲/۵۲، ۳/۳۲، ۴/۳۱ است (آذر و دیگران، ۱۳۹۱). همان‌گونه که در جدول شماره ۲ نشان داده شده است ضرایب معناداری برای رابطه بین عوامل ساختاری و رفتاری و استقرار نظام جامع جانشین‌پروری بیش از ۱/۹۶ می‌باشد که می‌توان در سطح اطمینان ۰/۰۵ معنادار بودن روابط را تأیید نمود.

جدول شماره ۳- ضرایب معناداری Z برای متغیرهای مکنون درون‌زا

مسیر	ضرایب معناداری Z	سطح اطمینان
عوامل ساختاری ← استقرار نظام جامع جانشین‌پروری	۳.۲۲	۰/۰۵
عوامل رفتاری ← استقرار نظام جامع جانشین‌پروری	۴.۹۴	۰/۰۵
عوامل زمینه‌ای ← استقرار نظام جامع جانشین‌پروری	۰.۳۴	۰/۰۵

معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا، ضریب تعیین (R^2) است. مقادیر R^2 برابر با ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ در مدل‌های مسیری PLS به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف توصیف می‌شود. مقدار R^2 برای متغیر مکنون درون‌زا در جدول شماره ۳ نشان داده شده است همان‌گونه که مشاهده می‌شود مقدار ضریب تعیین برای متغیر مکنون جانشین‌پروری در حد قوی است.

جدول شماره ۴- مقادیر ضریب تعیین و معیار حسو برای متغیرهای مکنون درون‌زا

ابعاد	ضریب تعیین	مقدار حسو
جانشین‌پروری	۰/۸۸۵	۰/۳۳۸

شاخص افزونگی Redundancy معیار سنجش کیفیت مدل ساختاری برای هر بلوک درون‌زا، با توجه به مدل اندازه‌گیری آن است، هرچه مقدار Redundancy بیشتر باشد، نشان از برازش مناسب‌تر بخش ساختاری مدل در یک پژوهش دارد.

طبق ساختار مدل‌سازی مسیری PLS، لازم است هر قسمت از مدل (شامل مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و تمام مدل) بهینه شود. به همین دلیل در مدل‌سازی مسیری PLS در این تحقیق، شاخص نیکویی برازش (GOF) برای تناسب مدل ارائه شده است. در مدل‌سازی مسیری PLS معیاری برای سنجش تمام مدل وجود ندارد. با این وجود، یک معیار کلی به وسیله تننهاوس و همکاران (۲۰۰۵) برای نیکویی برازش (GOF) پیشنهاد شده است. این شاخص هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مدنظر قرار می‌دهد و به عنوان معیاری برای پیش‌بینی عملکرد کلی مدل به کار می‌رود. این معیار به صورت میانگین هندسی R^2 و متوسط اشتراک محاسبه می‌شود.

بنابراین مقدار نیکویی برازش برای مدل مورد بررسی برابر ۰.۷۵۷ به دست آمد که با توجه به سه مقدار ۰.۱، ۰.۲۵ و ۰.۳۶. به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، مقدار به دست آمده برای GOF، نشان از برازش کلی قوی مدل برای پژوهش حاضر دارد.

الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش پی ال اس نشان می‌دهد که پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی می‌توان به بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخت و به یافته‌های پژوهش رسید. برای آزمون فرضیات از معناداری ضرایب مسیر استفاده شده است.

هر ضریب مسیر در مدل ساختاری PLS را می‌توان معادل یک ضریب بتای استاندارد شده در رگرسیون‌های کمترین مربعات معمولی در نظر گرفت. مسیرهایی که علامت جبری آن‌ها برخلاف انتظار است، فرضیات شکل گرفته قبلی را تأیید نمی‌کنند. ضرایب مسیر باید از لحاظ علامت، بزرگی و معناداری مورد بررسی قرار گیرند.

به منظور تأیید یا رد فرضیه‌های پژوهش از ضرایب استاندارد و اعداد معناداری استفاده شده است. نتایج به دست آمده از مدل مفهومی پژوهش در جداول زیر نشان داده شده است.

جدول شماره ۵- آزمون فرضیه‌های اصلی

مسیر	ضرایب مسیر	آماره t	p	نتیجه
عوامل ساختاری در استقرار نظام جامع جانشین‌پروری	۰.۶۱۳	۳.۲۲	$p < 0/005$	آیید
عوامل رفتاری در استقرار نظام جامع جانشین‌پروری	۰.۶۷۲	۴.۹۴	$p < 0/005$	آیید
عوامل زمینه‌ای در استقرار نظام جامع جانشین‌پروری	۰.۰۳۲	۰.۳۴۴	$p < 0/005$	د

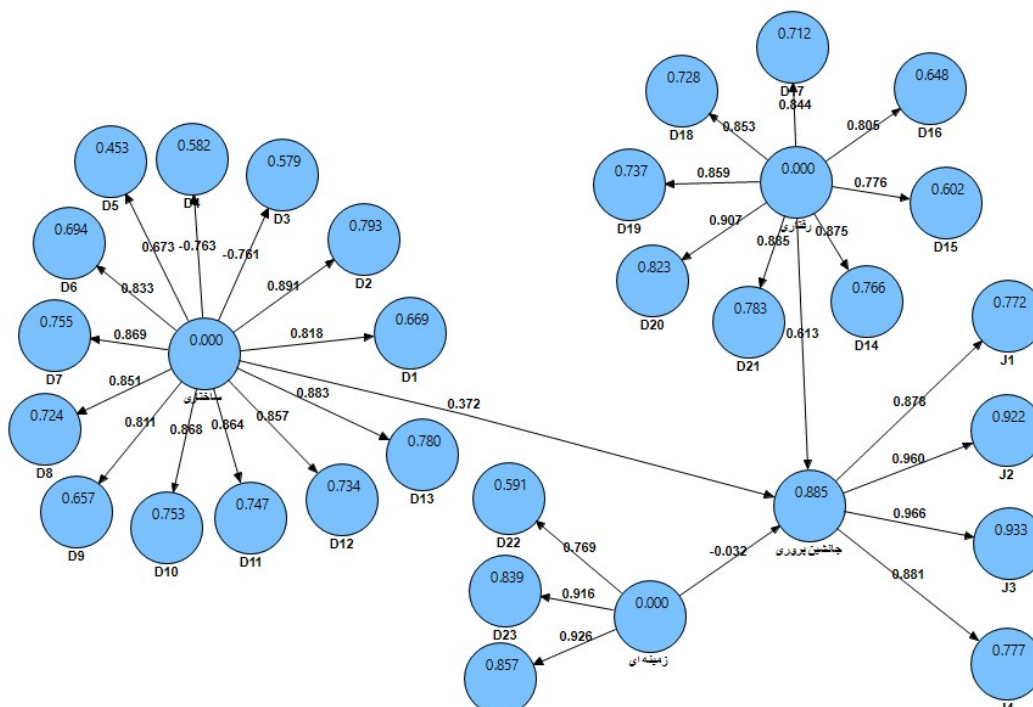
جدول شماره ۶: آزمون فرضیه‌های فرعی

فرضیه	ضریب مسیر	ماره t	F	نتیجه فرضیه
فویض اختیار و سطوح تصمیم‌گیری بر عوامل ساختاری	۰.۸۱۸	۲۵.۲۸	$p < 0/005$	آیید
برهنگ بر عوامل ساختاری	۰.۸۹۱	۴۵.۰۱	$p < 0/005$	آیید

د	$p < 0/005$	۱.۱۳۵	-۰.۷۶۹	جو حاکم بر بانک بر عوامل ساختاری
آیید	$p < 0/005$	۱۳.۲۲	-۰.۷۶۲	عارض سازمانی بر عوامل ساختاری
آیید	$p < 0/005$	۱۲.۵۹	۰.۶۷۲	عهد کاری و اخلاق حرفه ای بر عوامل ساختاری
آیید	$p < 0/005$	۲۶.۸۲	۰.۸۳۲	سبک ارتباطی بر عوامل ساختاری
آیید	$p < 0/005$	۳۷.۴۶	۰.۸۶۹	بوانمند سازی بر عوامل ساختاری
آیید	$p < 0/005$	۲۶.۶۷	۰.۸۵۱	بویایی بر عوامل ساختاری
آیید	$p < 0/005$	۲۵.۳۲	۰.۸۱۱	عتماد سازمانی بر عوامل ساختاری
آیید	$p < 0/005$	۳۲.۲۲	۰.۸۶۸	منیت شغلی بر عوامل ساختاری
آیید	$p < 0/005$	۳۵.۰۰۵	۰.۷۴۷	جزیه تحلیل شغلی بر عوامل ساختاری
آیید	$p < 0/005$	۳۰.۷۱	۰.۷۳۴	رزشیابی عملکرد کارکنان بر عوامل ساختاری
آیید	$p < 0/005$	۳۹.۰۱۲	۰.۷۸۰	سیستمهای اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی بر عوامل ساختاری
آیید	$p < 0/005$	۳۹.۲۶۹	۰.۸۷۵	نگیزش بر عوامل رفتاری
آیید	$p < 0/005$	۱۸.۳۹۹	۰.۷۷۶	فناهی دانشی و تجربه و سابقه خدمتی بر عوامل رفتاری
آیید	$p < 0/005$	۲۲.۹۵	۰.۸۰۵	فکر تحلیلی و کلان نگری بر عوامل رفتاری
آیید	$p < 0/005$	۳۰.۰۲	۰.۸۴۴	ببده نگری و ریسک پذیری بر عوامل رفتاری
آیید	$p < 0/005$	۳۳.۰۲	۰.۸۵۲	سبک رهبری بر عوامل رفتاری
آیید	$p < 0/005$	۳۲.۰۴۶	۰.۸۵۹	ضایت شغلی بر عوامل رفتاری
آیید	$p < 0/005$	۵۰.۰۶	۰.۹۰۷	موزش و یادگیری بر عوامل رفتاری
آیید	$p < 0/005$	۳۹.۲۴۷	۰.۸۸۵	خلاقیت بر عوامل رفتاری
آیید	$p < 0/005$	۱۵.۱۱۶	۰.۷۶۹	بولفه های ذینفعان بر عوامل زمینه ای
آیید	$p < 0/005$	۵۲.۰۱۲	۰.۹۱۶	سیاستها و قوانین بر عوامل زمینه ای
آیید	$p < 0/005$	۶۴.۹۶	۰.۹۲۶	بزیت رقابتی بر عوامل زمینه ای

همان گونه که در جدول مشاهده می شود؛ در سطح اطمینان ۹۵٪ با توجه به اینکه مقدار آماره t بزرگتر از ۱/۹۶ است، می توان گفت که عوامل ساختاری و عوامل رفتاری در استقرار نظام جامع جانشین پروری در بانک رفاه تأثیر دارد. ضریب استاندارد شده میان دو متغیر نیز نشان می دهد که

عوامل ساختاری اثر مثبت (مستقیم) معادل ۳۷ درصد بر استقرار نظام جامع جانشین پروری دارد و عوامل رفتاری اثر مثبت (مستقیم) معادل ۶۱ درصد بر استقرار نظام جامع جانشین پروری دارد. همچنین در سطح اطمینان ۹۵٪ با توجه به اینکه مقدار آماره t کوچکتر از ۱/۹۶ است، می توان گفت که عوامل زمینه‌ای در استقرار نظام جامع جانشین پروری در بانک رفاه تأثیر قابل توجهی ندارند. همچنانکه داده‌های مربوط به ضریب مسیر شکل شماره ۱ نشان می‌دهد، تمامی مسیرها دارای ضریب مثبت هستند، بغیر از مسیر جو حاکم بر بانک و تعارض سازمانی از گروه ساختار سازمانی بر عوامل ساختاری و عوامل زمینه‌ای بر استقرار نظام جامع جانشین پروری، که این روابط معکوس است.



شکل شماره ۱: نمودار ضریب مسیر مدل ساختاری

بحث و نتیجه گیری

با توجه به نتایج حاصل از بخش کیفی تحقیق و استفاده از روش فرا ترکیب و بررسی تعداد ۴۴۱ مقاله و منبع کتابخانه ای در نهایت ۲۴ مولفه اصلی و نهایی شناسایی و پس از مصاحبه با خبرگان و اجرای دو مرحله فن دلفی مولفه های نهایی شناسایی شدند سپس با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها و آمار استنباطی مربوط به آزمون فرضیه ها، به ارائه نتایجی چند در خصوص الگوی طراحی شده برای نظام جامع جانشین پروری و آزمون آن در بانک رفاه پرداخته و پیشنهادهایی نیز در راستای ارتقای کارآمدی مدل عملیاتی در بانک رفاه مطرح گردید.

با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی می توان نتیجه گرفت که در زیرمدل سازمان جانشین پرور، قوی-ترین رابطه علی بین مؤلفه های سه گانه مدل، تأثیر مستقیم و معنادار عوامل رفتاری در استقرار نظام جامع جانشین پروری در مورد مطالعه است (ضریب استاندارد: ۰/۶۱۳). می توان گفت که عوامل و روابط انسانی در سازمان با ارتباطات غیررسمی و الگوهای خاص به هم پیوسته می تواند با شدت قابل ملاحظه ای، استقرار نظام جامع جانشین پروری را افزایش داده و آن را نهادینه سازد. به بیان دیگر با توجه به اختلاف زیاد تأثیرگذاری دو مؤلفه دیگر -ساختاری و زمینه ای- در مقایسه با عوامل رفتاری بر استقرار نظام جامع جانشین پروری، نتیجه می شود که عوامل و شرایط فیزیکی و غیرانسانی سازمان و شرایط و عوامل محیطی و برون سازمانی در استقرار نظام جامع جانشین پروری چندان مؤثر نمی باشند. نتیجه به دست آمده، همسو با نتیجه ی صالح زاده و فرهی بوزنجانی (۱۳۹۳) است.

- بر اساس تجزیه تحلیل انجام شده؛ مؤلفه فرهنگ بیش ترین تأثیر مستقیم علی را بر عوامل ساختاری داشته است. به بیان دیگر، می توان نتیجه گرفت که عوامل سازنده مؤلفه فرهنگ سازمانی، تأثیر قابل ملاحظه ای در بدنه فیزیکی و مادی سازمان در مورد مطالعه و بنابراین در استقرار سازمان جانشین پرور دارند. فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه ای از باورها و ارزش های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می گذارد و این عوامل از طرف سازمان رسمی مشخص کننده نوع رفتار و طرز برخوردهایی هستند که برای موفقیت سازمان مهم خواهند بود. نتیجه به دست آمده، هماهنگ با نتیجه ی احمدی و همکاران (۱۳۹۱) است. به نظر می رسد از آنجا که فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است، باید بیش از پیش به این مقوله اهمیت داد. فرهنگ سازمانی پدیده ای است که در سازمان است و همه اعضا اتفاق نظر دارند که یک دست ناپیدا افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می کند. شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می سازد، شیوه ایجاد و دوام آن به ما کمک می کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجیه کنیم.

- همچنین براساس نتایج بدست آمده، سایر عوامل از جمله تفویض اختیار و سطوح تصمیم گیری (همسو با نتایج مک کانل، ۱۹۹۶ و گرو و بنسی، ۲۰۰۳)، تعارض و تضاد سازمانی، تعهد کاری و اخلاق

حرفه‌ای (ابوالعالایی، ۱۳۸۷)، سبک ارتباطی (هوآنگ، ۲۰۰۱ و محمدی و شرفی، ۱۳۹۴)، توانمندسازی (محمدی و شرفی، ۱۳۹۴)، پویایی سازمان (گروسکی، ۱۹۶۰، مک کانل، ۱۹۹۶ و ویلیامز، ۲۰۰۵)، اعتماد سازمانی، امنیت شغلی (شوماکر، ۲۰۰۳)، تجزیه و تحلیل شغلی (کیم، ۲۰۰۳)، شوماکر (۲۰۰۳)، راسول (۲۰۰۵)، کانینگهام (۲۰۰۷)، کسپر (۲۰۱۱)، شیپمن (۲۰۱۲)، دری نوگورانی و شجاعی (۱۳۸۷)، ارزشیابی عملکرد کارکنان (گروسکی، ۱۹۶۰، بریلینگر، ۲۰۰۱، کیم، ۲۰۰۳، راسول، ۲۰۰۵)، شیپمن، ۲۰۰۷ - گرووز، ۲۰۰۷، ابوالعالایی، ۱۳۸۷) و در نهایت سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی (فریدمن، ۱۹۸۶) بر عوامل ساختاری در بانک رفاه تأثیر دارند. اما جو حاکم بر بانک تأثیر معنی داری بر عوامل ساختاری در بانک رفاه ندارد.

- بر اساس داده‌ها و نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی تأییدی زیرمدل‌ها، می‌توان نتیجه گرفت که در زیرمدل عوامل رفتاری، مؤلفه آموزش و یادگیری نسبت به عوامل دیگر بالاترین امتیاز را داشته و به بهترین شکل، عوامل رفتاری را تبیین می‌نماید. انسان و روابط انسانی در سازمان که با هنجارهای رفتاری، ارتباطات غیررسمی و الگوهای خاصی به هم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند و در واقع عوامل زنده سازمان محسوب می‌شوند. وضعیت منابع انسانی و رفتار آن‌ها بر عملکرد سازمان جانشین‌پرور، تأثیر جدی دارد. سمبروک ۱ (۲۰۰۵)، چنگ ۲ و همکاران (۲۰۱۰) نیز بر اهمیت آموزش و یادگیری تأکید دارند. سایر عوامل در نظر گرفته شده در زیرمدل عوامل رفتاری نیز شامل عوامل انگیزش، غنای دانشی و تجربه و سابقه خدمتی مدیران (شیپمن ۲۰۰۷) و سمبروک (۲۰۰۵)، تفکر تحلیلی و کلان‌نگری مدیران (ابوالعالایی ۱۳۸۷)، آینده‌نگری و ریسک‌پذیری مدیران، سبک رهبری (همسو با نتایج قریب پور و همکاران ۱۳۹۳)، محمدی و شرفی (۱۳۹۴)، مارشال و همکاران (۲۰۱۶)، رضایت شغلی کارکنان، آموزش و یادگیری کارکنان (راسول، ۲۰۱۵، کاسلی و گنایلی، ۲۰۱۵، پرزگنزالز، ۲۰۱۶، بندسن و همکاران، ۲۰۱۷، شیپمن، ۲۰۱۷، گرووز، ۲۰۰۷، چنگ و همکاران، ۲۰۱۰ و احمدی و همکاران، ۱۳۹۱)، خلاقیت کارکنان نیز بر عوامل رفتاری در بانک رفاه تأثیر معناداری دارند.

- با توجه به نتایج به دست آمده، عوامل رفتاری بیشترین تأثیر را در استقرار نظام جامع جانشین‌پروری دارند و از بین عوامل رفتاری، عامل آموزش و یادگیری از گروه مؤلفه‌های کارکنان بیشترین تأثیر را بر این عوامل در بانک رفاه دارد. همچنین سؤالات سوم و چهارم پرسشنامه آموزش و یادگیری، بار عاملی پایین‌تری (۰.۷۴۶ و ۰.۳۰۰) نسبت به بقیه شاخص‌ها در ابعاد آمادگی نگرش‌ها و بینش‌های کارکنان در جهت لزوم بروز شدن علمی و تقویت مهارت‌ها در بانک و تبادل نظر کارکنان با مدیران در مورد ایده‌ها و برنامه‌های مفید برای آینده بانک دارد،

پیشنهادهات : به تمامی مدیران بانک رفاه پیشنهاد می‌شود که با برگزاری دوره‌های آموزشی مدون به منظور اصلاح نگرش‌ها و بینش کارکنان در مورد لزوم بروز شدن علمی و تقویت مهارت‌ها، همچنین فراهم‌سازی زمینه‌های ارتباط و تبادل نظر کارکنان با مدیران، زمینه استقرار نظام جامع جانشین‌پروری را در سازمان ایجاد کنند. تغییر بنیادی در شیوه نیازسنجی آموزشی فعلی مدیران و کارکنان بانک و بازنگری در نحوه اجرای کلاس‌های آموزشی به منظور پرهیز از برگزاری دوره‌های کلیشه‌ای و کم‌بهره و برگزاری دوره‌های شناسایی استعدادها نیز پیشنهاد می‌گردد. همچنین تقویت تعارض‌های سازنده و مثبت و ایجاد رقابت سالم و موثر در گروه‌های کاری و غنی‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر تعاملات مثبت پیشنهاد می‌شود.

محدودیت‌ها :

طولانی بودن زمان یکپارچه‌سازی ادبیات نظری در فرآیند تحقیق
آزمون مدل طراحی شده در یک سازمان و البته به صورت عمیق و کامل و در سراسر سازمان انجام شده است. لذا تعمیم‌پذیری مدل در سایر سازمان‌ها باید با احتیاط کامل انجام شود.
محقق در ابتدا متوجه محدودیت‌های تحقیق در سطح بانکهای کشور بوده است و با توجه به وسیع بودن بانکهای کشور به ناچار تحقیق خود را در یک بانک ارایه داده است.

سخن پایانی اینکه سرعت تغییرات در جهان امروز، نیاز به شناسایی، توسعه و حفظ استعدادهای برتر برای شغل‌های حیاتی و کلیدی و مهارت‌توانایی‌های بالقوه انسانی را ایجاد می‌کند. در این شرایط، سازمان‌های خدماتی همچون بانک‌ها نیازمند طراحی الگویی برای استمرار مدیریت و رهبری از طریق پرورش استعدادهای خود هستند. مدیران نقش و سهم حساس و تأییدکننده‌ای در موفقیت سازمان‌ها، بنگاه‌های صنعتی و اقتصادی و کسب و کارها دارند، این حساسیت به اندازه‌ای است که تقریباً همه‌ی شرکت‌ها و سازمان‌های موفق یا در جستجوی موفقیت را وادار یا ترغیب نموده است که برنامه‌ای جدی و مستمر برای مدیران و پرورش رهبران شایسته داشته باشند و این برنامه‌ها را با جدیت پیگیری کنند. از سوی دیگر درون‌زایی یکی دیگر از ویژگی‌های متمایز موفق‌ترین سازمان‌ها است، درون‌زایی به معنای آن است که بخش عمده‌ای از مدیران آینده‌ی سازمان از میان کارکنان با استعداد همان سازمان شناسایی شده، پرورش یافته و تأمین شوند، به همین دلیل است که آگاهی از شیوه‌ی کار سازمان‌های موفق در زمینه استعدادیابی و پرورش مدیران آینده می‌تواند راهنما و راه‌گشای مفیدی برای سایر سازمان‌ها باشد تا با الگوبرداری از موفق‌ترین‌ها، برنامه‌ی استعدادیابی و جانشین‌پروری خود را طراحی و تدوین کرده و به مورد اجرا درآورند.

منابع

- ۱-Abolalaili, b: Back reflection in human resource management by attention future methods: Tehran, institution researchs and productivity human resource; second conference human resource development, (۲۰۱۸) .
- 2-Dehghan, r and Others; Research about effective factors on efficiency and creatorship in medical profession sciences universities in Iran; healthy consequently; ,(2014), 6(1), 21-23.
- 3-Soltani, m; planning and definition succetion planning in Islamic revolution lieutenant sentries; researchs human resource management; (2016); 9(3), 1-24.
- 4-Abasi, b; The planning model system succetion planing for Mapna group, thesies governmental management; (2014); managment faculty, Tehran university.
- 5-Maleki, m (2016); planning and definition effectiveness factors and present model succetion planing organizations: technicaly informations and relationships in Tehran municipality; journal general strategy in management; (2016) ,(7); 67-75
- ۶-Armstrong, M. A Handbook of Human Resource Management Practice. London and Sterling VA.
- ۷-Cheng, L.T.W., Chan, R.Y.K., & Leung, T.Y. Management demography and corporate performance: Evidence from China. International Business Review. (۲۰۱۶), ۱۹, ۲۶۱-۲۷۵.
- ۸-Groves, K.S. "Integrating leadership development and succession planning best practices", Journal of Management Development, (۲۰۱۷). ۲۳۹-۲۶۰.
- ۹-Guangrong, D., King, Y. T., & De Meuse, K. P., Leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model. Journal of Management Development, (۲۰۱۶), ۳۰(۴), ۳۶۶-۳۸۰.
- ۱۰-Helton, Kimberly; Jackson, Robeti. (۲۰۱۷). Navigating Pennsylvania's Dynamic workforce: Succession planning in a Complex Environment. Public personnel Management, (۲۰۱۷), pp. ۳۵۵-۴۷۷.
- ۱۱-Roddy, N., Leadrship Capacity Building Model: Developing Tomorrow`s Leadership in Science and Technology, Public Personal Management, (۲۰۱۴), vol. ۳۳, No. ۴, pp. ۴۸۷-۴۹۶.
- ۱۲-Rothwell, W.J. Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, (۲۰۱۶). Vol ۱.

- ۱۳-Sambrook, S. Exploring succession planning in small, growing firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, (۲۰۱۸), Vol. ۱۲, No. ۴, pp. ۵۷۹-۵۹۴.
- ۱۴-Slan, R. (۲۰۱۵). Leadership succession: The justice perceptions of high potential, identification practices. Thesis. University of Guelph.
- ۱۵-Taylor, T. McGraw, P. (۲۰۱۴). Succession Planning Practices in Australian Organizations. *International Journal of Manpower*, (۲۰۱۴). ۲۵, ۸, ۷۴۱.
- ۱۶-Tenenhaus, M. Vinzi, V. E. Chatelin, Y. M. & Lauro, C. PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, (۲۰۱۵). ۴۸(۱): ۱۵۹-۲۰۵.

بررسی تاثیر بهره‌وری دانش بر توانمندسازی کارکنان در شرکت بیمه^۱

مرضیه دهقانی نیری^۲

یوسف محمدی مقدم*^۳

نادر شیخ الاسلامی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۰۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۱۲)

چکیده :

امروزه دانش در اقتصاد جهانی عامل رقابتی و کلیدی است. تحقیق حاضر به منظور بررسی تأثیر بهره‌وری دانش بر عوامل توانمندسازی کارکنان شرکت بیمه، به روش همبستگی مورد بررسی قرار گرفت. از نظر ماهیت داده‌ها کمی و کیفی و ماهیت روش توصیفی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق را کارکنان شرکت در سال ۹۸ مشتمل بر ۳۸۰ نفر می‌باشند، تشکیل می‌دهند، که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۹۱ نفر، به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده جهت جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه‌ای توانمندسازی اسپریتزر و پرسش‌نامه بهره‌وری دانش (سوالات کیفی از طریق مصاحبه خبرگان) می‌باشد. روائی پرسش‌نامه‌ها توسط اساتید مورد تأیید و پایائی نیز با اجرای اولیه در نمونه‌ای به تعداد ۱۸ نفر با روش آلفای کرونباخ ۰.۸۶۳/ محاسبه و تأیید شد. نتایج در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار لیزرل، بررسی شد. نتایج نشان داد که تاثیر و رابطه‌ی معناداری میان بهره‌وری دانش و ابعاد توانمندسازی کارکنان بطور مستقیم وجود ندارد در حالی که دانش - یادگیری به خوبی توانسته نقش میانجیگری را ایفا کند. نتایج حاکی از آن است که بین بهره‌وری دانش با هر یک از مؤلفه‌های پنج‌گانه توانمندسازی ارتباط قوی و مثبت وجود دارد. این رابطه بین بهره‌وری دانش با احساس معناداری شغل، احساس شایستگی، احساس داشتن استقلال، احساس موثر بودن در شغل و احساس اعتماد به همکاران به ترتیب (۰/۸۳، ۰/۸۶، ۰/۹۲، ۰/۹۰، ۰/۹۲) و همچنین رابطه قوی و مثبت بین نوآوری تدریجی و نوآوری بنیادی با توانمندسازی به ترتیب (۰/۶۶، ۰/۷۶) به دست آمد.

واژگان کلیدی: بهره‌وری دانش، توانمندسازی، شرکت بیمه

^۱ مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

^۲ دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، ایران

^۳ استاد، گروه مدیریت راهبردی، دانشگاه نیروی انتظامی، ایران (مسئول مکاتبات: you_mohammad@yahoo.com)

^۴ استادیار، دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، ایران

۱- مقدمه

در سال‌های اخیر سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف پیوستن به روند دانش را آغاز و مفاهیم جدیدی مانند کاردانشی^۱، کارگر دانشی^۲، مدیریت دانش و سازمان‌های دانش بنیان خبر از شدت یافتن این روند می‌دهند. دراکر^۳ (۱۹۹۹) اندیشمند برجسته مدیریت، معتقد است که کلید موفقیت‌های سازمانی دانش است، زیرا ارزش از طریق نوآوری و تولید ایجاد می‌شود و هر دو در گرو به کارگیری دانش است. به بیان دیگر، انسان مجهز به دانش، کلید تعیین‌کننده اثربخشی سازمان‌ها محسوب می‌شود. در یک محیط پرقابلیت مزیت رقابتی در گرو داشتن تفکر تکنولوژی محور است و در این حوزه، تکنولوژی به دنبال این است که سکون را به تغییر و تغییر را به سوی ایجاد سازمانی پویا و یادگیرنده، هدایت کند (۱).

مفهوم دانش، با رویکردهای مختلفی در یک سازمان به کار برده می‌شود. در مطالعات انجام شده، منابع دانشی سازمان به عنوان سرمایه فکری آن سازمان شناخته می‌شود. این مطالعات، سرمایه فکری را بعنوان مجموع دانشی که سازمان برای کسب مزیت رقابتی از آن استفاده می‌کند، در نظر می‌گیرند (۲). در اقتصاد مبتنی بر دانش، از سرمایه فکری به منظور خلق و افزایش ارزش سازمانی استفاده می‌شود و موفقیت یک سازمان به توانایی‌اش در مدیریت این منبع کمیاب بستگی دارد. به علاوه، یکی از قابلیت‌های مهم سازمانی که می‌تواند "مزیت پایدار" به سازمان‌ها در خلق و تسهیم دانش کمک بسیار نماید و برای آنها در مقایسه با سازمان‌های دیگر ایجاد کند، یادگیری سازمانی است (۳).

همچنین عدم استفاده کافی از سرمایه فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه انسانی موجود کارکنان شرکت‌های بیمه یکی از چالش‌های مدیران در شرکت‌های بیمه‌ای است. جستجوی راه‌هایی برای افزایش کارایی و به کارگیری حداکثر توانائی‌ها جهت تحقق هدف‌های سازمانی یکی از موضوعات و دغدغه‌های همیشگی مدیران و صاحب‌نظران علم مدیریت بوده است؛ تا آنجایی که در سال‌های اخیر واژه توانمندسازی به بخشی از زبان روزمره مدیریت تبدیل شده است. امروزه توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی مدیران و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌گردد (۴).

بر این اساس، پایین بودن ضریب نفوذ بیمه‌ای در ایران^۴ و فقدان پوشش‌های نوین بیمه‌ای از نشانه‌های عدم توجه به دانش و نوآوری درون‌زا و عدم بهره‌گیری کامل از ظرفیت‌های کارکنان، عدم

^۱ Knowledge work.

^۲ Knowledge worker.

^۳ Drucker.

^۴ . سالنامه آماری بیمه مرکزی سال ۹۷

وجود سیستم‌های مدیریت دانش و عدم وجود مدل‌های پیشرفته همکاری در سراسر زنجیره ارزش نیز بعنوان مصادیق مشکلات بهره‌وری دانش و نوآوری بیمه‌ای می‌باشد. از طرفی عوامل بسیار زیادی وجود دارد که ادامه حرکت در این فضای بسته را برای شرکت‌های بیمه‌ای غیرممکن ساخته و ضرورت حرکت به سمت فضایی بازتر و استفاده حداکثری از ظرفیت‌های دانش کارکنان و همچنین ایجاد تعاملات حداکثری در سراسر زنجیره ارزش را اجتناب‌ناپذیر نموده است

در رابطه با بهره‌گیری از دانش و خلاقیت و نوآوری در صنعت بیمه دو دیدگاه وجود دارد: دیدگاه اول مربوط به استفاده از فن‌آوری‌های موجود در سازمان جهت بهبود بکارگیری و بهره‌وری دانش می‌باشد. به عنوان مثال در صنعت بیمه می‌توان به وجود سیستم یکپارچه برای انجام و صدور مجوز پرداخت خسارت اشاره کرد. که این پیشرفت علمی می‌تواند به بهره‌وری دانش در صنعت بیمه کمک کند. رویکرد دوم که گاهی نوآوری دانایی خوانده می‌شود زمانی است که کارکنان سازمان از ارزش‌ها و معیارهای مدنظر سازمان شناخت کافی دارند و می‌توانند ایده‌های خلاقانه‌ی خود را در قالب بهبود بهره‌وری دانش ارائه کنند. که از این جمله می‌توان به طرح‌های بیمه‌ای جدید اشاره کرد (۵).

به باور استم^۱ (۲۰۰۷)، بهره‌وری دانش را نباید تنها به عنوان فرآیند یا روش انجام کار، مورد توجه قرار داد، بلکه باید آن را در چارچوب تغییرات مثبت و نوآوری حاصل از دانش سازمانی نیز در نظر گرفت (۶). بر اساس شواهد تحقیقات موردی کرستن و همکاران^۲ (۲۰۰۶)، ارتباط مثبتی بین کیفیت برنامه آموزشی سازمان و موفقیت فرآیند نوآوری یافتند، ارتباط بین برنامه آموزشی سازمان و نوآوری تدریجی و بنیادین را در قالب چرخه بهره‌وری دانش ترسیم نمود. عملکرد بهتر این چرخه، افزایش توانایی سازمان برای دستیابی به نوآوری تدریجی و بنیادین را به همراه دارد (۸). استم (۲۰۰۷)، در مروری بر مباحث و تحقیقات موجود در زمینه بهره‌وری دانش، دو دیدگاه مختلف را به این مفهوم شناسایی نموده است. او مباحث خود را با اشاره به این واقعیت آغاز می‌نماید که پذیرش جایگاه بی‌بدیل دانش و دیگر سرمایه‌های نامشهود را در میان منابع سازمانی، این چالش مستلزم ورود به فرآیندی است که طی آن دانش سازمانی به ثروت و ارزش بدل شود. فرآیند تبدیل دانش به ارزش را می‌توان بهروری دانشی نامید (۶). دیدگاه نخست بر ارتقاء دانش فردی و گروهی (سازمانی) تمرکز دارد. بنابراین مهم‌ترین دغدغه آن شناسایی منابع یا شرایطی است که موجب ارتقاء بهره‌وری دانشی سازمان می‌شود. فرضیه اصلی در دیدگاه مذکور آن است که ایجاد محیطی که از فرآیندهای دانشی حمایت نماید، منجر به بهبود عملکرد دانشی سازمان خواهد شد. مفهوم "سازمان دانش آفرین" و "مدل سه جزیی خلق دانش" نوناکا و تاکه اوچی^۳ (۱۹۹۵) و نیز الگوی "چرخه دانش" و شاخص عملکرد دانشی

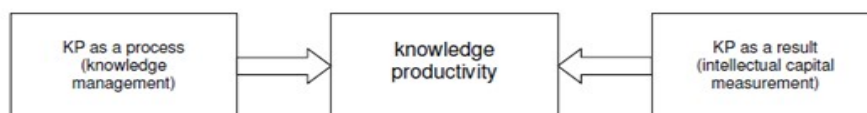
Stam.^۱

Keursten et al.^۲

Nonaka and Takeuch.^۳

سازمان (KMPI)، از جمله معتبرترین نظریاتی است که بر همین فرض استوار شده و می‌کوشد آن دسته از شرایط و ویژگی سازمانی را که به گسترش دانش آفرینی منجر می‌شود، شناسایی و توصیف کند (۹).

دومین دیدگاه موجود به بهره‌وری دانشی، دانش را به عنوان منبعی از مجموعه منابع سازمانی مورد توجه قرار می‌دهد و با تمرکز بر ارزش افزوده حاصل از دانش، بهره‌وری دانش را به مبنای مقایسه میان داده‌های دانشی و ستاده‌های حاصل از آنها مورد سنجش قرار می‌دهد. بر این اساس به دنبال شناسایی شاخص‌هایی است که محصولات فعالیت‌های دانشی را اندازه‌گیری و ارزشیابی نماید و به این وسیله از استفاده بهینه از منابع دانشی سازمان اطمینان حاصل کنند. به این ترتیب روش‌های ارائه شده جهت ارزیابی دارایی‌های ناملموس سازمان در این دیدگاه جای می‌گیرند (۶،۷).



شکل ۱- نمودار مفهوم بهره‌وری دانش

منبع : (Stam.2007)

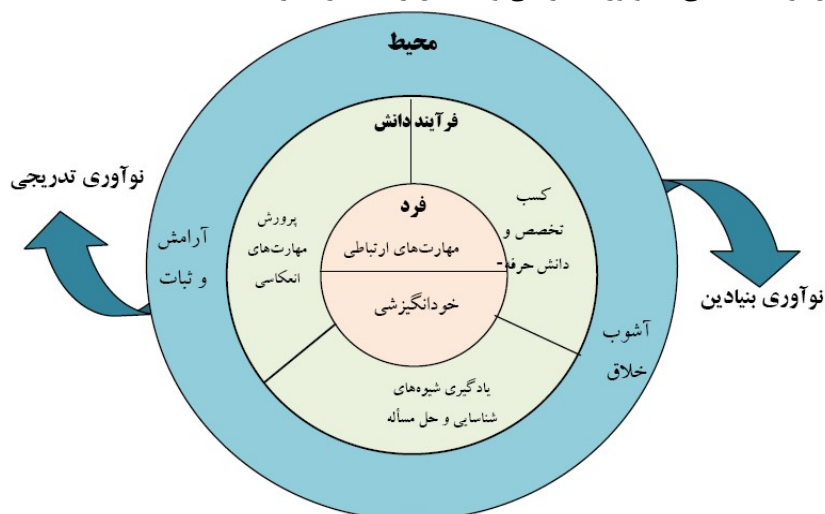
بهره‌وری دانش^۱ و کارکردهای یادگیری

به باور استم (۲۰۰۷)، بهره‌وری دانش را نباید تنها به عنوان فرآیند یا روش انجام کار مورد توجه قرار داد، بلکه باید آن را در چارچوب تغییرات مثبت و نوآوری حاصل از دانش سازمانی نیز در نظر گرفت. هدف مستقیم برنامه‌های آموزشی سازمان، ایجاد نیروی محرک لازم برای بهره‌وری دانش به عنوان یک فرآیند و یک روش و هدف غیرمستقیم آن، دستیابی به نوآوری، توسعه و اثربخشی مبتنی بر دانش است. می‌توان نتایج مستقیم (ارتقای فرآیند خلق دانش) و اثرات غیرمستقیم (نوآوری تدریجی و بنیادین) برنامه آموزشی را از یکدیگر متمایز نمود (۷). پیش‌فرض کیسلز^۲ (۱۹۹۶) در تفسیر بهره‌وری دانش این است که سازمان‌ها در اقتصاد دانشی برای موفق بودن باید به طور مستمر فرآیندها، محصولات و خدمات خود را بهبود بخشند و نوآوری بنیادین را به فرآیندی مستمر بدل کنند. از دیدگاه وی نوآوری تدریجی، یادگیری انطباقی با تکیه بر دانش موجود است که منجر به بازسازی و تخصصی سازی می‌شود. در حالی که نوآوری بنیادین با شکستن مرزهای فعلی به سطحی جدید از دانش، دست می‌یابد که به عملکرد متمایز منجر می‌شود. تفاوت اساسی بین تغییر تدریجی و بنیادین این است که تغییر تدریجی بر یکپارچگی و هم‌سوسازی قابلیت‌های موجود تأکید دارد و به فرآیند تولید و خلق

^۱ knowledge productivity
^۲ Kessels

ارزش می‌پردازد. در حالی که تغییر بنیادین به بازتعریف کامل راهبردها، منابع و قابلیت‌ها توجه دارد (۱۰،۱۱). ریشه نوآوری بنیادین را باید در تغییرات عمیق محیطی که پس از دوره‌های طولانی آرامش و موفقیت رخ می‌دهد، جستجو کرد. تغییر در محصولات، خدمات یا فرآیند تولید از رایج‌ترین دلایل گرایش سازمان‌ها به نوآوری بنیادین است. با توجه به ارتباط نزدیک مفاهیم نوآوری و یادگیری می‌توان، انواع نوآوری را با انواع یادگیری متناظر قرار داد. مطالعات فان لاکرولد (۲۰۰۵)، دانش و یادگیری پایدار از عوامل کلیدی موفقیت در حوزه‌ی اقتصادهای نوظهور محسوب می‌شود. بخشی از ارزش افزوده‌ای که تولیدات یا خدمات به مشتری ارائه می‌دهد دقیقاً همان دانشی می‌باشد که در محصولات گنجانیده شده است. بنابراین حرکت به سوی دانش به عنوان یک منبع حیاتی و با ارزش محسوب می‌شود (۱۲).

وجود ارتباط مستقیم میان کارکردهای یادگیری از یک طرف و توان بالقوه سازمان در افزایش کیفیت و بهبود فرآیندها و نوآوری را مورد تأیید قرار داده است. کرستن و همکاران (۲۰۰۶)، در یک تحقیق وسیع از شش مطالعه موردی، ارتباط مثبتی بین کیفیت برنامه آموزشی سازمان و موفقیت فرآیند نوآوری یافتند (۸). استم (۲۰۰۷) بر اساس همین شواهد، ارتباط بین برنامه آموزشی سازمان و نوآوری تدریجی و بنیادین را در قالب چرخه بهره‌وری دانش ترسیم نمود. عملکرد بهتر این چرخه، افزایش توانایی سازمان برای دستیابی به نوآوری تدریجی و بنیادین را به همراه دارد (۶،۷).



شکل ۲- چرخه بهره‌وری دانش

منبع : (Stam.2007)

بدیهی است که اقتصادهای نوظهور باید به وسیله افرادی رهبری شوند که بتوانند به شکل موثر و با مدیریتی کارآمد در ایجاد، نگهداری و به اشتراک گذاری دانش و ترکیب آن در سازمان، بتوانند در جهت یکپارچه سازی دانش در محصولات و خدمات گام برداشته و در همه این فرایندها نسبت به دیگر رقبای خود پیشی بگیرند (۱۳).

با ایجاد و به کارگیری دانش جدید درون فرایندهای سازمان، بهره‌وری نیروی کار نیز افزایش می‌یابد. از طریق بهره‌وری دانش، فرایند کل سازمان بهبود می‌یابد (۱۴).

برای توانمندسازی کارکنان به عنوان یکی از ابزارهای افزایش بهره‌وری سازمانی الگوها و مدل‌های بسیاری ذکر شده است، اما این الگوها و مدل‌ها هر چه که باشند باید فعالیت خود را از آموزش کارکنان آغاز کنند، چرا که اگر کارکنان دانش، مهارت و نگرش مورد نیاز سازمان را نداشته باشند، توانمندسازی محقق نخواهد شد. در همین راستا تعاریف و مدل‌های ارائه شده توانمندسازی در جدول شماره ۱ به طور مختصر برای آگاهی بیشتر آورده شده است.

توانمندسازی^۱

در مدیریت، سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی، به دموکراسی صنعتی و دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان تحت عناوین مختلف تیم سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع بر می‌گردد و آخرین تغییراتی که بر روی این موضوع انجام شد، توانمندسازی کارکنان به خود نام گرفت (۱۵). پیتر دراکر (۲۰۰۲) پیش‌بینی کرده است که مدیران آینده با نیاز فزاینده برای توانمندسازی کارکنان روبرو می‌شوند. از اینرو مدیران باید بفهمند چه زمانی دستوری عمل کنند و چه زمانی مشارکتی عمل کنند (۱۶). توانمندسازی، ساختاری است که می‌تواند سنت‌ها را بشکند. در سازمان‌های توانمند، کارکنان راه‌های بیشتری برای حل مشکلات خود در پیش دارند. در این سازمان‌ها توانمندسازی در واقع تمرین اعتماد کردن به یکدیگر در زمینه آموزشی، تبادل آراء و احترام به یکدیگر است. توانمندسازی را باید یک فرآیند شناخت دانست و در رشد و رهبری بکار برد. این فرآیند، انگیزه و احترام به قانون را در میان کارکنان بوجود می‌آورد (۱۷). توماس و ولتهوس^۲ (۱۹۹۰) معتقدند که توانمندسازی انگیزشی درونی است که نقش فعال کارکنان در سازمان را توصیف می‌کند (۱۸).

^۱ Empowerment .
^۲ Tomas & Welt house .

مدل های توانمندسازی :

مدل را می توان انتزاعی انتخابی از واقعیت تعریف کرد که بیان گر جنبه های خاصی از واقعیت است. بنابراین به منظور تبیین و آشنائی با ابعاد توانمندسازی به معرفی چند مدل می پردازیم.

جدول ۱ - مدل های توانمندسازی

ابعاد مدل	مدل توانمندسازی
تأسی سیستمی از ارزش های شرکت، ساختار سیالی که نقطه مقابل ساختار سلسله مراتبی است، تسهیل نمودن رهبری و این که هر فردی مدیر کارهای شخصی خود باشد، ارتباط باز و تعمدامه، روابط مبتنی بر عملکرد، کارکنانی که از صنعت و تجارت همانند اقتصاد و امور مالی آگاهی داشته باشند، افرادی که دارای مهارت های حیاتی باشند، افرادی که در انجام وظایف شان شایسته باشند،	مدل مک لگان و نل ^۱ (۱۹۹۷)(۱۹)
شش بعد توانمندسازی را آموزش، رهبری، ارشاد و حمایت، فراهم کردن امکانات و ساختاربخشی تشخیص داده اند. کارکنان در حکم یک خانواده مشارکت می نمایند.	مدل وگت و مورل ^۲ (۱۹۹۰)(۱۹)
توانمندسازی را به عنوان مفهومی گسترده تر از مدیریت مشارکتی در نظر گرفته اند، آن ها با تأکید بر فرهنگ سازی و نقش مدیران در توانمندی کارکنان توانمندسازی را شامل چهار بعد می دانند. آن ها توانمندی را رفتاری می دانند که به صورت درونی برانگیخته می شود و منجر به توجیه درونی کارانجام شده می گردد.	مدل مالاک و کارزتد ^۳ (۱۹۹۶)(۱۹)
توانمندسازی نه به عنوان نتیجه یک فرایند، بلکه به عنوان عاملی که از یک سو تحت تأثیر عوامل محیطی و سازمانی و فردی قرار دارد و از طرف دیگر می تواند به عنوان عاملی مؤثر در اثربخشی سازمان عمل کند نگریسته می شود. از این منظر توانمندسازی روانشناختی، را به عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، خود مختاری (حق انتخاب)، معنی دار بودن و تأثیرگذاری تعریف کرده است. مطالعات میسرا (۱۹۹۲) نیز بعد "اعتماد به دیگران" را به ابعاد فوق افزود.	مدل اسپریتزر ^۴ (۱۹۹۲)(۱۹)
دبلیو آلن رندولف، ده شرکت توانمند شده را مدت هشت سال مورد مطالعه قرار داد تا توانست مدل سه بخشی توانمندسازی را تنظیم کند. به میزان مدیریت باز و تبادل فعال اطلاعات مورد نیاز برای پی ریزی شالوده اعتماد، توجه داشته باشید (رضائیان، ۱۳۸۳).	مدل سه بخشی توانمند سازی (۱۹)
معتقد است توجه به توانمندسازی کارکنان و درگیر کردن آنان در امور اجرایی، تغییر را آسان تر میکند.	مدل گائو ^۵ (۲۰۰۱)(۲۰)

منبع: نگارندگان

در زمینه بررسی تأثیر بهره وری دانش بر توانمندسازی کارکنان مطالعات مختلفی انجام شده است.

Mc Lagan & Nel .^۱

Voget & Morrel .^۲

Mallak & Kursted .^۳

Spreitzer .^۴

Gao .^۵

جدول ۲- پیشینه پژوهش

محقق (سال)	عنوان	یافته‌ها
ماروتا ^۱ (۲۰۱۲)(۲۱)	تبدیل کارکنان دانشی به کارکنان نوآوری برای بهبود بهره‌وری شرکت‌ها	نتایج نشان داد بهره‌وری از کار دانش از طریق نوآوری با ایجاد دانش بهبود می‌یابد و دانش از طریق فعالیت ذهنی کارگر دانش‌آموزی شامل تعامل سه عامل مهم، یعنی اطلاعات، دانش و بینش، ایجاد می‌شود. کارکنان دانش می‌توانند توانایی خود را برای بهره‌برداری از دانش و اطلاعات از طریق تلاش‌های شخصی یادگیری و / یا دسترسی به منابع اطلاعات و منابع اطلاعاتی مناسب افزایش دهند
آلازاز و وایت ^۲ (۲۰۱۵)(۲۲)	بررسی ارتباط توانمندسازی کارکنان با بهره‌وری در شرکت‌های ساخت‌وساز	نتایج نشان داد دخالت کارگر، فرایند بهبود و به رسمیت شناختن کار به عنوان پیش‌بینی‌کننده مثبت بهره‌وری در سازمان می‌باشد.
ها و همکاران ^۳ (۲۰۱۶)(۲۳)	بررسی رابطه بین مدیریت دانش و بهره‌وری سازمانی در شرکت‌های بیمه مالی	نتایج تحقیق نشان داد چهار قابلیت فرآیند مدیریت دانش تأثیر مهمی بر بهره‌وری سازمانی داشته به طوری که هم با بهره‌وری غیرمالی و هم با بهره‌وری مالی شرکت‌ها رابطه مثبت داشته است.
وانگ و همکاران ^۴ (۲۰۱۶)(۲۴)	عوامل موثر بر بهره‌وری دانش در گروه‌های تحقیقاتی آلمان	بیان داشتند که به نظر می‌رسد یک تضاد ذاتی بین اهداف جذب دانش آموزان امیدوار به حرفه‌ای در علم و حفظ تحرک وجود دارد. مدیریت دانش و زیرساخت‌های دیگر به نظر می‌رسد به خوبی توسعه یافته و سران گروه‌های تحقیقاتی خود را برای تولید دانش در نظر می‌گیرند.
شوجاهات و همکاران ^۵	تأثیر فرآیندهای مدیریت دانش به نوآوری مبتنی	نتایج به دست آمده از نقش اساسی بهره‌وری دانش کارگر، که مهمترین چالش برای رشته مدیریت در قرن ۲۱ است - در نوآوری مبتنی بر دانش، حمایت

Maruta.^۱Alazzaz, F. & Whyte.^۲Ha et al.^۳Wang et al.^۴Shujahat et al.^۵

می‌کند. علاوه بر این، نتایج نشان دهنده نقش کل رویکرد انسانی و فرهنگی به مدیریت دانش بر رویکردهای بزرگ اطلاعات و فناوری اطلاعات و سیستم است.	بر دانش	(۲۵)(۲۰۱۹)
نتایج تحقیق نشان داد ابعاد مدیریت دانش بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر مثبت معنادار داشته است. همچنین مشخص شد بُعد فرهنگ بیشترین تأثیر را بر بهره‌وری نیروی انسانی داشته و ابعاد، فناوری، سیاست‌ها و فرایند عمل به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار گرفته‌اند.	بررسی تأثیر مدیریت دانش بر بهره‌وری منابع انسانی با روش تحلیل عاملی در صنعت بیمه	پوروشوتام و همکاران ^۱ (۲۶)(۲۰۱۹)
بیان داشتند که توانمندسازی در مجموع می‌تواند به افزایش رابطه بین یادگیری و بهره‌وری منابع انسانی منجر شود	تبیین نقش یادگیری در بهره‌وری منابع انسانی از طریق توانمندسازی	حاتمی و دستار (۲۷)(۱۳۹۱)
نتایج نشان داد در صورتی که نیروی انسانی از تخصص ویژه و کلیدی در یک سازمان برخوردار باشد ارزش و اهمیت این عنصر سازمانی دو چندان خواهد شد که این بواسطه دانش کاربردی نهفته در اذهان کارکنان دانش مدار سازمان است، رشد و بالندگی و تعالی در سازمان‌ها با استفاده بهینه از این دانش کاربردی گره خورده است	نقش بهره‌وری کارکنان دانش مدار در توسعه مدیریت دانش	مهدی و همکاران (۲۸)(۱۳۹۳)
نتایج نشان داد بین ابعاد توانمندسازی روان شناختی و عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.	رابطه بین توانمندسازی روان شناختی و عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی	عباسپور و بدری (۲۹)(۱۳۹۴)
بیان داشتند که شناخت نحوه شکل‌گیری و ارتقای بهره‌وری دانش و همچنین مشخص نمودن عوامل مؤثر بر آن در سازمان به ویژه برای مؤسسات مالی و بانکها که موضوع دانش و بهره‌گیری از آن در جهت کسب مزیت رقابتی بسیار ضروری است، از اهمیت فراوانی برخوردار می‌باشد.	شناسایی و تبیین الگوی عوامل مؤثر بر بهره‌وری دانش بانک ملی استان قم	یزدان شناس و شجاعی (۳۰)(۱۳۹۵)
نتایج تحقیق نشان داد که یادگیری سازمانی بر نوآوری در صنعت بیمه اثر مثبت و معناداری دارد و همچنین مولفه‌های یادگیری سازمانی یعنی چشم انداز مشترک، فرهنگ یادگیری سازمانی، کار و یادگیری تیمی، اشتراک دانش، تفکر	بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر نوآوری در صنعت بیمه	کریمی و شهریاری (۳۱)(۱۳۹۶)

سیستمی، رهبری و شایستگی‌های کارکنان بر نوآوری اثر مثبت و معناداری دارد.		
نتایج نشان داد که تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار قابلیت یادگیری سازمانی و به طور غیرمستقیم و با نقش میانجی مدیران بر توانمندسازی کارکنان و همچنین بر شایستگی مدیران دارد.	بررسی تأثیر قابلیت یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان با تبیین نقش میانجی شایستگی مدیران مطالعه‌ای در پیام نور	باجولوند و طاهری گودرزی (۱۳۹۸)(۳۲)

منبع: مطالعات نگارندگان

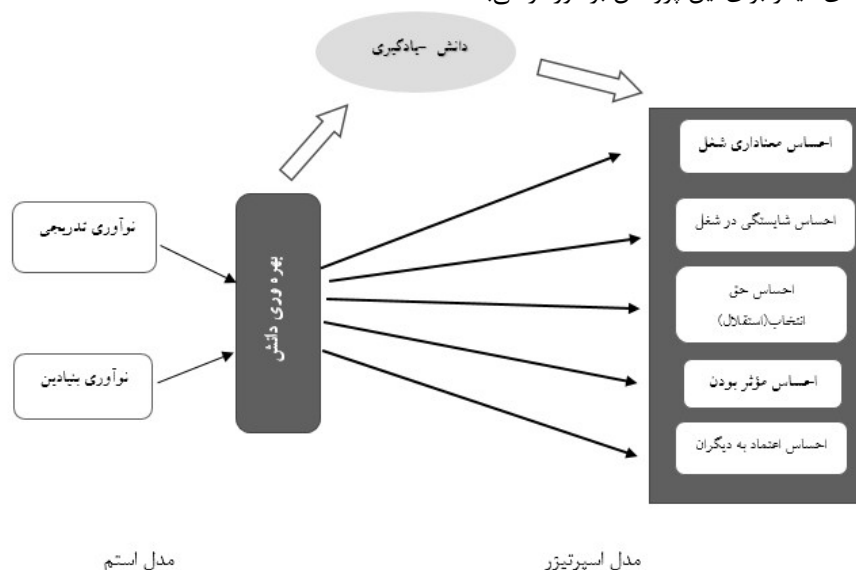
همانطور که، بهره‌وری دانش فرایند تبدیل دانش به ارزش است که در عصر حاضر به عنوان یک عامل اقتصادی بسیار مهم در نظر گرفته شده و دانش اقتصادی ضرورتی نوین و نیازی الزامی است که منجر به برتری در رقابت پایدار می‌شود. در این میان، شناخت نحوه بهبود و ارتقای بهره‌وری دانش و نیز توانمندی‌های لازم برای بهبود آن از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است.

با توجه به توضیحات فوق و بررسی پیشینه پژوهش، هدف اصلی این تحقیق سنجش تأثیر بهره‌وری دانش بر توانمندسازی کارکنان شرکت بیمه است و این تحقیق به دنبال پاسخ به این سوال است که، "بهره‌وری دانش چه تأثیری بر توانمندسازی کارکنان شرکت بیمه دارد؟" برای دستیابی به مطلوبیت‌ها و ایجاد شرایط مناسب یادگیری و به تبع آن ارتقاء توانمندی کارکنان شرکت بیمه، در این پژوهش مدل مفهومی شکل ۱ از روابط ساختاری بین بهره‌وری دانش (متغیر مستقل)، توانمندسازی (متغیر وابسته)، دانش و یادگیری (متغیر میانجی) در نظر گرفته شده تا در نهایت بتواند از نتایج حاصل از این پژوهش به ارائه راهکارهای موثری برای افزایش سطح توانمندسازی کارکنان در شرکت بیمه دست یابد.

از آنجایی که مدلی برای تعیین تأثیر بهره‌وری دانش بر توانمندسازی کارکنان وجود ندارد با توجه به بررسی مقدماتی جهت تعیین ابعاد بهره‌وری دانش از مدل استم (۲۰۰۷) این نتیجه به دست آمد که دو عامل نوآوری تدریجی^۱ و نوآوری بنیادی^۲ از اهمیت بیشتری برخوردار است و همچنین جهت تعیین

۱. Increment
۲. Radical

ابعاد توانمندسازی از مدل اسپرتیزر (۱۹۹۲) پنج عامل احساس معنی دار بودن^۱، احساس شایستگی^۲، احساس حق انتخاب^۳ (استقلال)، احساس موثر بودن^۴، احساس اعتماد^۵ از جامعیت بیشتری نسبت به مدل‌های دیگر برای این پژوهش برخوردار می‌باشد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

پس از نهایی شدن مدل مفهومی پژوهش، به منظور سنجش تأثیر متغیرها از طریق توزیع پرسشنامه در شرکت بیمه معلم در نیمه دوم سال ۹۸ اقدام گردید.

۲- روش پژوهش:

روش تحقیق در این مطالعه از نوع توصیفی- همبستگی می‌باشد و از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی می‌باشد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات کیفی و کمی با استفاده از دیدگاه و نگرش خبرگان و کارکنان شرکت بیمه از طریق مصاحبه ساختاریافته و پرسشنامه اقدام گردید. به منظور روایی پرسشنامه کیفی (بهره‌وری دانش) نظر ۹ نفر از خبرگان (مدیران و صاحب نظران) با روش دلفی اخذ

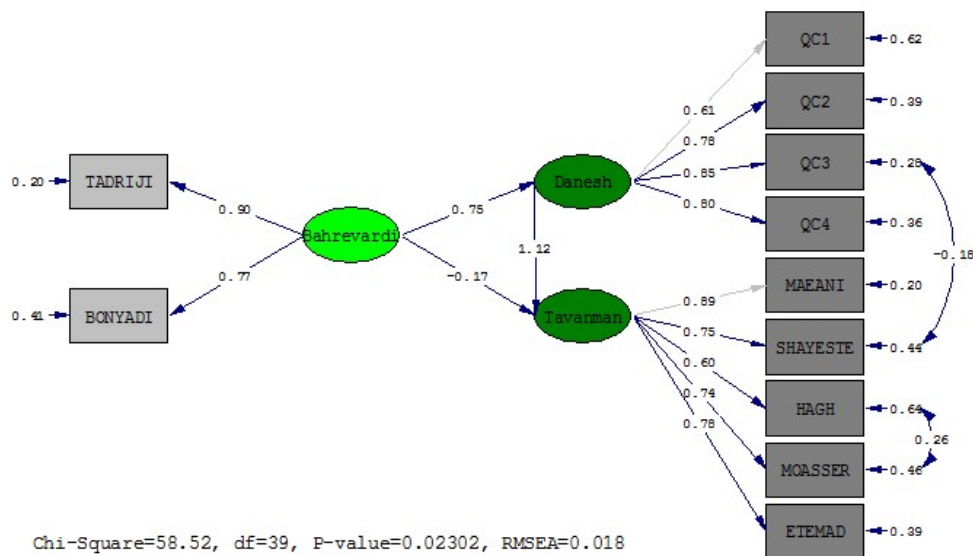
۱ . Sense of meaning
 ۲ . Sense of competence
 ۳ . Choice
 ۴ . Sense of impact
 ۵ . Sense of trust

گردید که نهایتاً منجر به حذف یکی از سوالات شد و پس از اظهار نظر آنان توافق لازم درباره روایی پرسشنامه حاصل شد و پایایی ابزار نیز در یک تست مقدماتی با ۱۸ عدد پرسشنامه در شرکت بیمه با روش آلفای کرونباخ کل پرسشنامه ۸۶.۳٪ محاسبه شد.

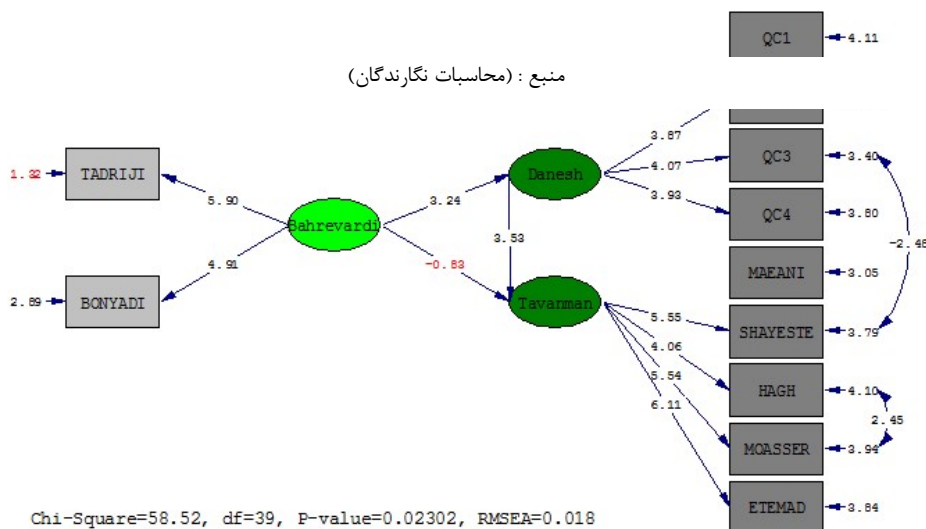
در این پژوهش جامعه آماری پرسشنامه کمی، کل کارکنان شرکت بیمه (ستاد و صف تهران) مورد مطالعه بود که شامل ۳۸۰ نفر در سه سطح کارشناس، رئیس اداره و مدیر با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد حجم نمونه ۱۹۱ نفر که از فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند که البته پس از توزیع، ۱۸۷ پرسشنامه تکمیل و برگردانده شد. پرسشنامه تحقیق شامل سه بخش: اطلاعات جمعیت شناختی، پرسشنامه توانمندسازی مدل اسپریتزر با ۱۹ سوال و پرسشنامه بهره‌وری دانش با ۲۲ سوال، می‌باشد که با استفاده از نرم افزار لیزرل مورد بررسی قرار گرفتند.

۳- یافته‌های تحقیق

پس از تعیین مدل‌های اندازه‌گیری به منظور ارزیابی مدل مفهومی تحقیق و همچنین اطمینان یافتن از وجود یا عدم وجود تاثیر میان متغیرهای تحقیق و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی تحقیق، فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری آزمون شدند. نتایج آزمون فرضیه‌ها در شکل ۴ و ۵ منعکس شده‌اند.



شکل ۴- اندازه‌گیری مدل و نتایج فرضیه‌ها در حالت استاندارد



شکل ۵- اندازه گیری مدل و نتایج فرضیه ها در حالت معنی دار

منبع : (محاسبات نگارندگان)

جدول ۳- شاخص برازندگی مدل مفهومی تحقیق

X2/df	RMSEA	RMR	GFI	CFI	NFI	IFI
1.48	0.018	0.024	0.97	0.94	0.92	0.93

منبع : (محاسبات نگارندگان)

بر اساس یافته‌های جدول ۳ توزیع ما نرمال تشخیص داده شد نتایج آزمون پیرسون و کولموگروف-اسمیرنوف با استفاده از نرم افزار لیزرل، همبستگی متغیرها آزمون نشان داد، مدل اندازه گیری بهره‌وری دانش مناسب (Chi-square=۵۸, RMSEA=۰.۰۱۸ df=۳۹) و همه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. شاخص‌های برازش^۱ GFI برابر با ۰.۹۷، NFI^۲ برابر با ۰.۹۲، CFI^۳ برابر با ۰.۹۴ و ضریب IFI^۴ را برابر ۰.۹۳ به دست آمد. برای بررسی تاثیر بین متغیرهای مستقل و وابسته و تایید کل

Goodness of Fit Index.¹
 Normed Fit Index.²
 Comparative Fit Index.³
 Incremental Fit Index.⁴

مدل از روش تحلیل مسیر استفاده شده است. نتایج حاصل از خروجی‌ها نشان می‌دهد که نسبت مجذور کای به درجه آزادی (۱.۴۸) کمتر از سه است و سایر شاخص‌های برازندگی برازش مدل را مورد تایید قرار می‌دهند. جدول شماره ۴ ضریب معناداری و نتایج فرضیه‌های مطرح شده را به طور خلاصه نشان می‌دهد.

فرضیه اصلی تحقیق :

به نظر می‌رسد بهره‌وری دانش بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد.

جدول ۴- فرضیات مثبتی بر معادلات ساختاری

نتیجه	معناداری	استاندارد	فرضیه‌ها
رد	۰.۸۳	۰.۱۷	بهره‌وری تاثیر مثبت و معنی‌داری بر توانمندسازی دارد.
تایید	۳.۲۴	۰.۷۵	بهره‌وری تاثیر مثبت و معنی‌داری بر دانش-یادگیری دارد.
تایید	۳.۵۳	۱.۱۲	دانش-یادگیری تاثیر مثبت و معنی‌داری بر توانمندسازی دارد.

منبع : (یافته‌های نگارندگان)

- ۱- در فرضیه اول اصلی پژوهش ادعا شده بود که بهره‌وری تاثیر مثبت و معنی‌داری بر توانمندسازی دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می‌دهد با توجه به جدول (۴)؛ عدد معنی‌داری مسیر ما بین دو متغیر برابر (۰.۸۳) می‌باشد و چون این مقدار کوچکتر از ۱.۹۶ می‌باشد، از این رو این فرضیه رد می‌شود.
- ۲- در فرضیه دوم اصلی پژوهش ادعا شده بود که بهره‌وری تاثیر مثبت و معنی‌داری بر دانش-یادگیری دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می‌دهد با توجه به جدول (۴)؛ عدد معنی‌داری مسیر ما بین دو متغیر برابر (۳.۲۴) می‌باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱.۹۶ می‌باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می‌گیرد. از طرفی چون عدد معنی‌داری به دست آمده مثبت می‌باشد این اثر مستقیم می‌باشد.
- ۳- در فرضیه سوم اصلی پژوهش ادعا شده بود که دانش-یادگیری تاثیر مثبت و معنی‌داری بر توانمندسازی دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می‌دهد با توجه به جدول (۴)؛ عدد معنی‌داری مسیر ما بین دو متغیر برابر (۳.۵۳) می‌باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱.۹۶ می‌باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می‌گیرد. از طرفی چون عدد معنی‌داری به دست آمده مثبت می‌باشد این اثر مستقیم می‌باشد.

در این قسمت فرضیه‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون آزمون خواهد شد. ضریب همبستگی شدت رابطه و همچنین نوع رابطه (مستقیم یا معکوس) را نشان می‌دهد. این ضریب بین ۱ تا -۱ می‌باشد و در صورت عدم وجود رابطه بین دو متغیر برابر صفر می‌باشد. این آزمون باتوجه به فرضیات زیر به بررسی ارتباط بین دو متغیر می‌پردازد.

فرض (H_0) : همبستگی معنی‌دار بین دو متغیر وجود ندارد.

$$H_0: \rho = 0$$

فرض (H_1) : همبستگی معنی‌دار بین دو متغیر وجود دارد.

$$H_1: \rho \neq 0$$

نحوه داوری در مورد وجود یا عدم وجود ارتباط براساس سطح معنی‌داری به‌دست آمده صورت می‌پذیرد. بدین ترتیب که اگر sig آزمون کوچکتر از $0/05$ باشد فرض H_0 رد شده و بین دو متغیر ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۵- نحوه داوری میزان عددی ضریب همبستگی

مقدار	نحوه داوری
۰ - ۰/۲۵	همبستگی مستقیم - ضعیف
۰/۲۵ - ۰/۵	همبستگی مستقیم - نسبتاً قوی
۰/۵ - ۰/۷۵	همبستگی مستقیم - شدید
۰/۷۵ - ۱	همبستگی مستقیم - بسیار شدید
۰	همبستگی وجود ندارد
۰ - ۰/۲۵	همبستگی معکوس - ضعیف
-۰/۲۵ - -۰/۵	همبستگی معکوس - نسبتاً شدید
-۰/۵ - -۰/۷۵	همبستگی معکوس - شدید
-۰/۷۵ - -۱	همبستگی معکوس - بسیار شدید

منبع: (Karl Pearson, 1902)

جدول ۶- فرضیات مبتنی بر مدل اندازه‌گیری

نتیجه آزمون	(sig) دو طرفه	ضریب همبستگی	تعداد نمونه	متغیرهای مورد بررسی	فرضیه
تأیید فرض H_1	۰/۰۰۰	۰/۷۶۰	۱۸۶	بهره‌وری دانش توانمندسازی	فرضیه اصلی
تأیید فرض H_1	۰/۰۰۰	۰/۸۲۷	۱۸۶	بهره‌وری دانش احساس معنی‌داری	فرضیه فرعی ۱
تأیید فرض H_1	۰/۰۰۰	۰/۸۵۶	۱۸۶	بهره‌وری دانش احساس شایستگی	فرضیه فرعی ۲
تأیید فرض H_1	۰/۰۰۰	۰/۹۲۲	۱۸۶	بهره‌وری دانش احساس استقلال	فرضیه فرعی ۳
تأیید فرض H_1	۰/۰۰۰	۰/۹۰۴	۱۸۶	بهره‌وری دانش احساس موثر بودن	فرضیه فرعی ۴
تأیید فرض H_1	۰/۰۰۰	۰/۹۲۴	۱۸۶	بهره‌وری دانش احساس اعتماد	فرضیه فرعی ۵
تأیید فرض H_1	۰/۰۰۰	۰/۶۵۶	۱۸۶	نوآوری تدریجی توانمندسازی	فرضیه فرعی ۶
تأیید فرض H_1	۰/۰۰۰	۰/۷۶۳	۱۸۶	نوآوری بنیادی توانمندسازی	فرضیه فرعی ۷

منبع: یافته‌های نگارندگان

با توجه به جدول (۶)، همان‌گونه که مشاهده می‌گردد، sig آزمون برابر مقدار (۰/۰۰) می‌باشد که کمتر از مقدار (۰/۰۵) است. ضریب همبستگی فرضیات بین (۰/۹۲-۰/۶۵) نشان از همبستگی مستقیم و شدید دارد. لذا فرض صفر (H_0) آماری مبنی بر عدم ارتباط دو متغیر رد می‌شود. بنابراین تمامی فرضیه‌ها اعم از اصلی و فرعی پذیرفته می‌گردد.

۴- بحث و نتیجه گیری:

هدف این پژوهش بررسی تأثیر بهره‌وری دانش بر توانمندسازی کارکنان در شرکت بیمه بوده است. به منظور بررسی صحت فرضیه‌های پژوهش، مدل مفهومی تحقیق را در تعدادی از واحدهای ستادی و صف شرکت بیمه تهران و شعب مورد آزمون قرار گرفت. بررسی همبستگی میان متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد که تأثیر و رابطه‌ی معنی‌داری میان بهره‌وری دانش و ابعاد توانمندسازی کارکنان بطور مستقیم وجود ندارد این درحالی است که متغیر دانش - یادگیری به خوبی توانسته نقش میانجیگری را ایفا کند. با وجود تلاش بسیار محقق موفق به پیدا کردن پژوهشی که به طور مستقیم به این موضوع پرداخته باشد، نشد. یافته‌ها با تحقیق ماروتا (۲۰۱۲)، شوجاهات (۲۰۱۹)، یزدان شناس و شجاعی (۱۳۹۵) و باجولوند و طاهری گودرزی (۱۳۹۸) تقریباً همخوانی دارند، آنها در تحقیقات خود نتیجه گرفته‌اند که تلاش‌های کارکنان برای یادگیری به واسطه نوآوری و بهره‌گیری از دانش بسیار ضروری و از اهمیت فراوانی برخوردار است. لذا پیشنهاد می‌شود پژوهشگران به منظور شناسایی مؤلفه‌های میانجی دیگر نیز، حیطه این پژوهش را گسترش داده و موارد دیگر را نیز بررسی کنند. این پژوهش به صورت مقطعی انجام شده است و در این تحقیق، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیتی شناختی نشان داد که ۸۲٪ از کارکنان دارای مدرک تحصیلی لیسانس به بالاتر هستند، ۱۹٪ از کارکنان بیش از ۱۰ سال سابقه کار دارند، ۴۱٪ از کارکنان، خانم و ۷۹٪ از کارکنان زیر ۳۵ سال سن دارند. نتایج نشان از جوان بودن کارکنان، با تحصیلات بسیار بالا و با تجربه نسبتاً پایین می‌دهد. بنابراین با توجه با عدم تأثیر معنی‌دار بهره‌وری دانش بر توانمندسازی کارکنان، این مطالعه به اهمیت نقش دانش - یادگیری عمل بیشتر در حیطه کاری کارکنان تأکید دارد. در نتیجه به مدیران پیشنهاد می‌شود که به منظور پیشبرد اهداف سازمانی و ارتقاء بهره‌وری به اهمیت نقش‌های انتقال دانش، به کارگیری دانش، فرهنگ سازمانی و انگیزه کارکنان و تأثیر آن بر توانمندسازی کارکنان اهتمام ورزند. همچنین پیشنهاد شناسایی سایر ابعاد بهره‌وری دانش و بررسی تأثیر آن بر مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان، می‌شود.

۵- منابع

- 1- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review*, 41 (2), 79-94
- 2- Nahapiet, J., & Ghoshal, S.(1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23: 242-266
- 3- Hosnavir R, Ramazan M, Measuring the impact of learning levels on the intellectual capital in the industrial organization, *Behbood Modiriati*, 2011; 12(1):25-39.
- 4- Rahimi Aghdam, S et al, designing a constant competitive advantage model based on human capital competency in insurance industry, 2016; 8(1):179-208
- 5- Taleghani, GH, Anvari, A, Eftekhari, L, knowledge management and its relationship with organizational innovation in insurance company, *Sanaat-e-Bimeh*, 2012, 105(1): 151-171
- 6- Stam, C, (2007). Knowledge productivity, designing and testing a method to diagnose knowledge productivity & plan for enhancement. Thesis presented to Hogeschool INHOLLAND in partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy. INHOLLAND University.
- 7- Mohammadi moghaddam, Y, Alvani, M, Gabibi Badabadi, M, Productivity Knowledge. 2019. Tehran: Bazargani Publication.
- 8- Keursten, P, Verdonschot, S, Kessels, J, Kwakman, K, Relating learning, knowledge creation and innovation: case studies into knowledge productivity, *Learning and Intellectual Capital*, 2006, 4(3):405-420
- 9- Nonaka, I, Takeuchi, H, (1995), *The knowledge-creating company*. New York, Oxford: Oxford University Press
- 10- Kessels, J.W.M. (1996), Knowledge productivity and the corporate curriculum, in J.F. Schreinemakers (Ed.) *Knowledge Management, Organisation, Competence and Methodology*, Würzburg: Ergon Verlag: 168-17
- 11- Tushman, M, O'Reilly, C.A, (1996), ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change, 38:8-29
- 12- Van Lakerveld, J. (2005), *The corporate curriculum*. Phd thesis, University of Twente, Enschede.
- 13- Ferraresi, A.A., Quandt, C.O., Dos Santos, S.A., and Frega, J.R. (2012). Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(5): 688-71
- 14- Michaelis, B, Wanger, I, & Schweizer, L. (2014), knowledge as a key in the relationship between high-performance work systems and workforce productivity. *Journal of Business Research*, 1-10.
- 15- Hardy Cynthia & Leiba, O, Sullivan Sharon, (1998), The power behind Empowerment: Implications for Research & practice, *Human Relation*, vol. 51. No 4

- 16- Seung-Bum Yang, (2009), Employee empowerment and team performance Autonomy, responsibility, information, and creativity, *Team Performance Management*, Vol. 15 No. 5/6, pp. 289-301.
- 17- Wright Philip, C. (2007), Strategic performance Empowerment Model, *Empowerment in Organizations Journal*, vol. 6, No. 2, pp.57-65
- 18- Tohidi Hamid, Mohammad Mehdi Jabbari, (2012), The aspects of empowerment of human resources, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 31, 829–833
- 19- Ahangari, O. (2011), Investigating the Relationship between Organizational Learning and Empowerment of Sepah Bank Central Organization Employees, Tehran, Master's Thesis, University of Allameh.
- 20- Abesi, S, Kord, B, Identifying and explaining the empowerment model of employees of Iranian government organizations, *Management Research* ,(2010);2(3),75-94
- 21- Maruta, R. (2012), Transforming knowledge workers into innovation workers to improve corporate productivity. *Knowledge-based Systems*, 30, 35-47
- 22- Alazzaz, F. & Whyte, A. (2015). Linking employee empowerment with productivity in off-site construction. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 22(1), 21-37
- 23- Ha, Shiaw Tong, May Chiun, Loa, Yin Chai, Wang (2016). Relationship between Knowledge Management and Organizational Performance: A Test on SMEs in Malaysia, *Social and Behavioral Sciences*, Volume 224, Pages 184-189.
- 24- Wang, Junxia, Hans Peter, Peters and Jiancheng, G. (2016). Factors influencing knowledge productivity in German research groups: Lessons for developing countries, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No. 4, pp. 113-126.
- 25- Shujahata, M, José Sousa, M, Saddam Hussaina, Nawaza, F, Wang, M, Umer, M, Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity, *Journal of Business Research* 94 (2019) 442–450.
- 26- Purushotham, R., Naik, M. Somasundaram, Naik, C.N. (2019). Knowledge Management: Impact of human resource productivity in competitive advantage, *International Conference on Innovative Management Strategies*, Madanapalle Institute of Technology & Science, Bangalore.
- 27- Hatami, S. Dastyar, H. Verifying the role of learning in human resource productivity through empowerment, *Human Resource Management Researchs*. (2012), 4(1) :27-54
- 28- Mehdi, M. Esmaili, M. Radsar, M. Govah, S. The role of productivity of knowledge-oriented employees in the development of knowledge management, *International Conference on Economics and Management*. (2014), <https://civilica.com/doc/301740/>

- 29- Abbaspour, A. Badri, M. The Relationship Between Psychological Empowerment and Effective Factors of Productivity of Human Resources, *Management studies*, (2014); 24(79): 73-100.
- 30- Yazdanshenas, M. Shojaei, M.H. Recognition and Explanation the effective factors on knowledge productivity (a case study in bank-Melli branches in Qom province), (2016); 10(2), 51-71
- 31- Karimi, M. Shahriari, S. Investigating the effect of organizational learning on innovation in the insurance industry, National Conference on New Research in Management, Economics and Humanities, (2017), <https://en.civilica.com/doc/659055/>
- 32- Bajolond, M. Taheri Godarzi, H. Study of Effects of Organizational Learning Capability on Employee Empowerment through Mediating Role of Managerial Competency (A Study on Payame Noor University in Lorestan Province). (2020); 8(2) :313-356

واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی^۱

^۲ مریم گلی پور

^۳ معصومه اولادیان*

^۴ محمود صفری

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۱۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۱۵)

چکیده

هدف پژوهش حاضر واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی و روش آن به صورت آمیخته (کیفی و کمی) بود. جامعه پژوهش در بخش کیفی عبارت بودند از اساتید، متخصصان و خبرگان در این حوزه و در بخش کمی عبارت بودند از اساتید، صاحب نظران، کارشناسان و مدیران نظام آموزش عالی. تعداد نمونه در بخش کیفی که به صورت هدفمند انتخاب شد، ۱۲ نفر از اساتید، متخصصان و خبرگان و در بخش کمی، با استفاده از فرمول کوکران ۳۸۲ نفر از کارشناسان و مدیران نظام آموزش عالی، انتخاب شدند. ابزار تحقیق عبارت بود مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه محقق ساخته. تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده، در بخش کیفی به روش گراند تئوری و از طریق کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) با استفاده از نرم افزار MAXQDA و در بخش کمی به دو روش توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزارهای SPSS 16 و Smart PLS انجام شد. نتایج نشان داد دوازده مولفه در تبیین واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی نقش دارند که عبارتند از: خودکار آمدی، عزت نفس، انگیزه، توانمندسازی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، فناوری، رضایت شغلی، توسعه جامعه، تسهیل شبکه سازی، و در نهایت توسعه سرمایه انسانی. جهت بررسی برازش مدل، به بررسی R^2 ، R و RS پرداخته شد که وجود X^2 پایین و نسبت کای دو به درجه آزادی کمتر از سه، و همچنین ضریب تعیین و ضریب تعیین تعدیل شده محاسبه شده؛ نشان دهنده برازش مناسب مدل بود.

واژگان کلیدی: نظام آموزش عالی، توسعه منابع انسانی، واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی

^۱ مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می باشد.

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد دماوند، تهران، ایران

^۳ استادیار، دکتری تخصصی برنامه ریزی درسی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد دماوند، تهران، ایران

(مسئول مکاتبات: m.oladian@yahoo.com)

^۴ استادیار، دکتری تخصصی فلسفه تعلیم و تربیت، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد دماوند، تهران، ایران

مقدمه

توسعه ی منابع انسانی در مورد انسان های آگاهی است که در نظام های مولد ایفای نقش می کنند. هدف توسعه ی منابع انسانی تمرکز بر منابعی است که انسان ها را در دستیابی به موفقیت یاری می دهد. این موفقیت هم در بعد فردی و هم در بعد سازمانی است. این توسعه مجموعه ی گسترده از توانایی های یک سازمان شامل تغییرات بیرونی، ایجاد کارآفرینی گروهی، سازگاری با شرایط ناپایدار و بی ثبات و... هستند [1]. بنابراین، توسعه خلق نمی شود، بلکه همانند قابلیت های کنونی در تعامل با منابع سازمان مورد استفاده قرار می گیرد [2]. منابع مهم رقابت سازمان ها عبارتند از: منابع مادی و سازمانی، منابع مالی، منابع انسانی و توسعه منابع انسانی و منابع اطلاعاتی. منابع انسانی به عنوان مهم ترین سرمایه و دارایی هر سازمان محسوب می شود. والتون^۱ توسعه منابع انسانی را به منزله مجموعه فعالیت های سازمانی که در مدت زمان معینی صورت می گیرد و برای ایجاد تغییرات رفتاری در کارکنان تعریف می کند، فعالیتی که در کوتاه مدت یا بلندمدت بتواند ظرفیت آگاهی پایه، تخصص، بهره وری و رضایت برای منافع سازمانی یا فردی، جامعه و ملت یا بشریت را توسعه دهد. توسعه منابع انسانی مبتنی بر این باور است که سازمان ها، نهادهایی ساخته انسان هستند که بر تخصص انسانی اتکا داشته و به منظور تعیین و دستیابی به اهدافشان شکل گرفته اند. در این میان توسعه منابع انسانی از انسجام سازمانی، گروهی، فردی و فرآیندهای کاری حمایت می کند. همچنین مدل های ارائه شده برای توسعه منابع انسانی حکایت از آن دارد که سرمایه گذاری در این زمینه در عملکرد فردی و سازمانی موثر بوده و به افزایش عملکرد، حل با کیفیت مسائل فردی و سازمانی و تعهد سازمانی بیشتر منجر می شود [3]. آموزش عالی رسمی با پیشینه ای به قدمت بیش از هشت سده، به عنوان نهادی کلیدی مورد توجه خاص ملت ها و دولت ها بوده است. در نتیجه دستیابی به فناوری و دانش پیشرفته که می تواند نقش مؤثری در تحقیق و شتاب حرکت اجتماعی و اقتصادی ملل ایفا کند، صرفاً با تقویت آموزش عالی و برنامه ریزی کمی و کیفی آن میسر است [4]، بنابراین برای تدوین الگوی های مناسب در نظام آموزش عالی به توسعه منابع انسانی باید توجه داشت بدین منظور، می بایست در مورد واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی، اطلاعات دقیقی داشت. بنابراین این پژوهش سعی دارد به این سؤال اساسی که " فرآیند توسعه منابع انسانی و الگوی مناسب در نظام آموزش عالی چگونه است؟ پاسخ گوید.

در سال های اخیر نقش بالقوه توسعه سرمایه انسانی در رشد و توسعه اقتصادی و ارتقای سطح اجتماعی جوامع در سطح ملی، توجه بسیاری از صاحب نظران در بخش توسعه منابع انسانی را به خود

جلب کرده است [5]. لذا در عصر جهانی شدن و پیشرفت سریع فناوری، سرمایه انسانی به عنوان مهمترین سرمایه سازمان ها قلمداد شده است. سرمایه انسانی مجموعه ای از مهارت ها، دانش و ویژگی های عمومی افراد در سازمان است و می تواند نشان دهنده استعداد انجام کار امروز و ظرفیت کار فردا باشد [6]. توسعه منابع انسانی در طول انقلاب صنعتی از دهه ۱۸۸۰ در آمریکا آغاز شده، اما برخی از نویسندگان ادعا می کنند که ریشه توسعه منابع انسانی در سال ۱۹۱۳ هنگامی که کارخانه ماشین سازی فورد آموزش کارکنان خود را به منظور افزایش تولید در خط تولید آغاز کرده، ظهور نموده است [7]. از دهه ۱۹۶۰ توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از زیرمجموعه های مدیریت منابع انسانی مطرح شده است سازمان ها برای بقا ملزم به استفاده از پتانسیل و شایستگی های [8]. از طرفی توسعه منابع انسانی کارکنان خود برای کسب مزیت رقابتی می باشند [9].

هنگامی که افراد به عنوان دارایی های سازمان ها تلقی می شوند، توانایی کمی کردن ارزش این دارایی ها اهمیت می یابد. این امر برای اتخاذ تصمیمات آگاهانه در مورد مدیریت و حداکثر سازی نرخ بازده به سرمایه گذاری حیاتی است [10]. در مورد شیوه اندازه گیری منابع انسانی توافقی وسیع در بین متخصصان وجود ندارد. حسابداران، اقتصاددانان، متخصصین منابع انسانی، تحقیقگران همه به اندازه گیری منابع انسانی با رویکردی متفاوت علاقمند هستند. شاخص ها را می توان به مستقیم و غیر مستقیم تقسیم نمود و یا در سطح فردی یا سازمانی اندازه گیری نمود. طبق جدول شماره ۱-۲ شاخص های سازمانی مستقیم دو نوع اند. نوع اول، آن دسته از شاخص هایی را شامل می شود که حسابداران از آن برای توصیف و بیان ارزش یک کسب و کار از آن استفاده می کنند و از نظر حسابداران و جامعه مالی، منابع انسانی یک دارایی غیر ملموس کسب و کار است. برای ارزشیابی دارایی های غیر ملموس چندین روش حسابداری موجود است. بسیاری ارزش برتری یک سازمان را در مبنای عایدات و دارایی های ملموس کسب و کار که شامل عایدات، دارایی های ملموس و دارایی های غیر ملموس می باشد مقایسه می نمایند. مشکل این رویکرد این است که دارایی های غیر ملموس هم چنین عواملی چون عایدات پیش بینی شده آینده و ارزش نشان تجاری یک سازمان را در برمی گیرد، بنابراین، این تعریف عواملی را که ارتباطی به منابع انسانی ندارد محدود می کند. در مورد اعتبار دارایی های غیر ملموس به عنوان شاخصی از منابع انسانی شواهد اندکی ارائه شده است. دومین نوع شاخص سازمانی غیرمستقیم منابع انسانی مجموعه ای بزرگ از شاخصه هایی است که هزینه های عملیاتی برنامه های منابع انسانی را منعکس می نماید. این شاخص ها بیانگر کارایی برنامه های منابع انسانی است و به عنوان مثال بر این فرض استوار است که صرف هزینه های بیشتر بر روی آموزش، منافع بیشتری از منابع انسانی را به دنبال خواهد داشت.

جدول ۱- اندازه گیری منابع انسانی

مستقیم	غیر مستقیم	
جایابی مشتری محوری داشتن بینش و بصیرت رضایت کارمند	دارایی های غیر ملموس هزینه استخدام هر نفر هزینه های کارآموزی درآمد به ازای هر کارمند	سازمانی
آزمون های سنجش دانش آزمون های مهارتی الگوهای قابلیت و توانایی ارزشیابی های ۳۶۰ درجه	آموزش تجربه کاری کارآموزی	فردی

منبع [11].

شایستگی ها، مزایای متفاوتی برای سازمان ها و مدیران در سطوح مختلف دارند و سازمان ها نیز به دلایل گوناگونی، نظیر انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی، عملکرد مؤثر برای همه کارکنان، تأکید بر ظرفیت های افراد (به جای شغل آن ها) به عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی، تقویت رفتار تیمی و متقابل از شایستگی ها استفاده می کنند [12]. طبق تعریف مجموعه دانش، مهارت و نگرش هایی که ارائه شده توسط جامعه بین المللی عملکرد¹ (ISPI) مجموعه دانش، مهارت و نگرش هایی که کارکنان را قادر می سازد به صورتی اثربخش فعالیت های مربوط به شغل و یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند شایستگی نامیده می شود.

وانگ و آلاگارا مدلی برای تدوین استراتژی توسعه منابع انسانی ملی کشورهای چین و هند در بسترهای فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و تاریخی متفاوتشان طراحی کردند آن ها همچنین مدل های توسعه منابع انسانی ملی در ادبیات غیر مرتبط با توسعه منابع انسانی را به تصویر کشیدند.

جدول ۲- مدل‌های توسعه منابع انسانی ملی

کشورهای نمونه	مدل توسعه منابع انسانی ملی
آمریکا، بریتانیا، فرانسه، آلمان	نظام های آموزشی (بخش های آموزشی رسمی و غیر رسمی، نظام های آموزش دانشگاهی و آموزش مبتنی بر کار در سازمان)
آلمان، فرانسه، ژاپن	اثرات شغلی و بازار کار بر نظام آموزش فنی و حرفه ای، توسعه مهارت و آموزش در محیط کار
آمریکا، فرانسه، آلمان، اتریش، سوئیس، ژاپن	تأثیرات فرهنگی و تاریخی بر نظام آموزش فنی و حرفه ای، موسسات کارآموزی، سیستم آموزش سازمانی در بخش تولید و صنعت
سنگاپور، تایوان، کره جنوبی	نقش و میزان دخالت دولت (مرکزی/فدرال) در آموزش فنی، شغلی و آموزش محیط کار در سطوح محلی و منطقه ای
کانادا، آمریکا، استرالیا، نیوزیلند، بریتانیا، اتریش، بلژیک، فرانسه، آلمان، سوئیس، ژاپن، مکزیک، ایتالیا، اسپانیا	ارتباط بین بازار کار، ترتیبات نهادی، توسعه مهارت شغلی و تقاضاهای صنعتی
کانادا، آمریکا، استرالیا، نیوزیلند، بریتانیا، اتریش، بلژیک، فرانسه، آلمان، سوئیس، ژاپن، مکزیک، ایتالیا، اسپانیا	شکل گیری نظام ملی مهارت مرتبط با وابستگی بنیادی دولت، بازار کار و سرمایه
بریتانیا، آمریکا، استرالیا، نیوزیلند، کانادا، آلمان، اتریش، سوئیس، هلند، کره جنوبی، تایوان، ژاپن، سنگاپور، مکزیک، برزیل، شیلی	نقش توسعه منابع انسانی در تدوین خط مشی و فعالیت های توسعه منابع انسانی ملی
چین، هند، مکزیک، کنیا، مراکش، آفریقای جنوبی	بررسی الگوی توسعه منابع انسانی در محیط های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی معاصر
مکزیک، کنیا	نقش حکومت در توسعه اقتصاد ملی

منبع [5].

اسپارکمن^۱ نیز در تحقیقی، ضمن مطالعه شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و آموزشی و همچنین چالش‌های موجود و روندهایی که بر توسعه منابع انسانی ملی اثرگذارند، عوامل توسعه منابع انسانی را در کشور برزیل چهارچوب بندی نمود [13]. و به این نتیجه رسید که در بین فاکتورهای شناسایی شده، نژاد، جنسیت و کیفیت آموزشی از اهمیت بالاتری برخوردار بودند. مطالعه دیگری که کاکس و همکاران^۲ بر روی مدل توسعه منابع انسانی کشور مراکش انجام داده اند [14]. به چالش‌ها و موانع پیش روی توسعه منابع انسانی ملی در ارتباط با برنامه‌های توسعه این کشور پرداخته اند. با بررسی سابقه و پیشینه تاریخی این کشور که بر رویکرد ملی توسعه منابع انسانی تأثیر گذاشته است در این تحقیق، توصیفی از محیط عملیاتی توسعه منابع انسانی ملی ارائه شده است. در این محیط اهداف و اجزای ضروری برای موفقیت رویکرد ملی توسعه تعریف و همراهی شده‌اند. در نهایت این پژوهش نیروهای تأثیرگذار بر تدوین، اجرا، و ارزشیابی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در مراکش را تشریح می‌کند.

مدل خود ارزیابی فرایند توسعه منابع انسانی (EFQM) یا (مدل توسعه سرآمدی)، بر اساس مدل تعالی سازمان بنا گردیده است و فرآیند محور بوده و بر سرآمدی سازمان تأکید دارد. مفاهیم بنیادین توسعه منابع انسانی بر مبنای مدل خود ارزیابی فرایند توسعه انسانی به شرح ذیل اعلام می‌گردد: توسعه نتیجه‌گرای، توسعه مشتری‌مداری، توسعه خود رهبری، مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها، توسعه و مشارکت فردی، یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، توسعه ارزش و مهارت‌ها، و مسئولیت سازمانی فرد. مدل سرآمدی EFQM از ۹ معیار تشکیل شده که به دو دسته تقسیم می‌شوند: ۱- توانمندسازها: پنج معیار اول این مدل بوده و عواملی هستند که معاونت منابع انسانی را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می‌سازند که شامل رهبری، کارکنان، خط مشی و استراتژی و در نهایت شرکا و منابع هستند. نتایج، بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از توانمندسازها هستند که شامل (نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد می‌شود).

پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده

جدول ۳- پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده داخلی

نویسنده و سال	عنوان	نتایج
موسوی محمدی، (۱۳۹۷)	نقش آموزش و فرهنگسازی در توسعه بهره‌وری منابع انسانی در سازمانهای دولتی با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی	نتایج پژوهش نشان داد به طور کلی می‌توان گفت که بهره‌وری در بلندمدت به عنوان یک طرز تفکر، بر آموزش و فرهنگ استوار است. همچنین کارشناسان عوامل زیادی از جمله ضعف مدیریت، نبود آمار دقیق از تعداد نیروی انسانی شاغل در بخش دولتی و خصوصی، گماردن افراد در مشاغل نامناسب و بی‌توجهی به شایستگی آنها در تصدی پست‌ها و شغل‌های مختلف را دلایلی برای پایین بودن نرخ بهره‌وری در کشور می‌دانند. بنابراین آموزش می‌تواند وسیله‌ای مهم در جهت تسریع و پیشرفت کیفی نیروی کار تلقی شود. سیستم آموزشی بهره‌وری نیروی کار را افزایش می‌دهد. این امر زمانی رخ می‌دهد که برنامه ریزی آموزش و اشتغال هماهنگ بوده و از افزایش سطح آموزش و مدارک تحصیلی به طور کامل استفاده شود.
غلامی و شیربگی (۱۳۹۷)	ارزیابی کیفی توسعه حرفه‌ای منابع انسانی در آموزش عالی با راهبرد «فرصت مطالعاتی»	نتایج پژوهش نشان داد که اعضای هیات‌علمی توانسته‌اند با بهره‌گیری از تجربی که فرصت مطالعاتی برای آن‌ها فراهم کرده بود در وهله نخست تغییراتی در سبک زندگی شخصی خود و نگرش‌هایشان بدهند که داشتن برنامه بلندمدت برای خود و خانواده، احساس مسئولیت اجتماعی و تعاملات مثبت‌تر با همکاران از آن جمله‌اند. در حیطه کار حرفه‌ای آکادمیک و دانشگاه، گرایش به کارهای گروهی، حمایت از دانشجویان و همکاران با ایجاد پیوندهای علمی به‌عنوان یک رابط با دانشگاه‌های خارجی و اهمیت دادن به کیفیت به‌جای کمیت از دستاوردهای فرصت مطالعاتی بودند.
کرامتی و همکاران، (۱۳۹۵)	بررسی تحلیلی بر اصول آموزش در توسعه منابع انسانی	نتایج پژوهش نشان داد که هماهنگی میان فرآیندهای ۳ گانه نیازسنجی، برنامه ریزی و اجرا و ارزیابی می‌تواند اثربخشی دوره‌های آموزشی را بیشتر نماید. در پایان با توجه به ادبیات موضوع، مدل نظری پژوهش و پیشنهادهای ارایه گردیده است.

این مطالعه در پنج موسسه آموزش عالی در نوار غزه، فلسطین انجام شد. مدل سازمانی آسیا برای سنجش توسعه مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار گرفت. نمونه کنترل شده (۹۱۷) بود. نتایج نشان داد که توسعه مدیریت منابع انسانی در موسسات عالی تأثیر گذار است.	بررسی توسعه مدیریت منابع انسانی در موسسات آموزش عالی فلسطین مطالعه تطبیقی	ناصر و همکاران، (۱۳۹۵)
نتایج پژوهش نشان داد عدم تمایز میان نظامهای تجاری و آموزشی، ضعف توجه به عوامل اصلی تغییر در سازمانهای آموزشی، ضعف توجه به شاخصهای کیفیت تدریس و یادگیری، تمرکز بر نتایج در مقابل فرایندها، تغییرات کوتاه مدت وموقت میباشدند. بر اساس اصول رهبری و مدیریت راهکارهای مختلفی برای رفع این چالشها میتوان ارائه نمود. این راهکارها بر اساس تحلیل نظریات کاربردی عبارتند از: توجه به یادگیری سازمانی، تمرکز بر ایجاد چشم انداز مشترک و تصمیم گیری، توجه به معیارهای کیفیت تدریس و یادگیری و تفکر سیستمی است	نقد سبک رهبری بازگشت به مسیر اصلی در نظامهای آموزش عالی مبتنی بر توسعه منابع انسانی	رمضانیان و عالی (۱۳۹۴)

جدول ۴- پیشینه پژوهش‌های انجام شده خارجی

نتایج	عنوان	نویسنده و سال
نتایج پژوهش نشان داد که اگرچه ادغام فناوری اطلاعات و ارتباطات توسط استادان درک شده است تا تأثیر مثبتی بر مدیریت منابع انسانی داشته باشد، تأثیر آن بر فعالیت های اداری مانند مدیریت ریسک کارکنان و مدیریت حقوق بازنشستگی شدید بود. اما در مورد برنامه های استراتژیک بیشتری مانند استخدام و انتخاب کارکنان، آموزش و توسعه و همچنین مدیریت عملکرد، حداقل بود.	بررسی تأثیر ادغام فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت منابع انسانی در دانشگاه های عمومی کنیا	کارنج ^۱ ، (۲۰۱۸)
نتایج پژوهش نشان داد وقتی معلمان مدیریت منابع انسانی را به عنوان متمایز و سازگار درک می کنند، این کار عملکرد معلمان و مدارس را افزایش می دهد. با ترکیب بینش از مطالعات آموزشی در مورد شیوه های واحد مدیریت منابع انسانی با نظریه های مدیریت منابع انسانی، این مقاله چارچوبی مفهومی را ایجاد می کند که بیان می کند مدیریت منابع انسانی بر عملکرد معلمان و نحوه ی بهره مندی از نتایج مثبت تأثیر گذار است.	بررسی اینکه چگونه مدارس و معلمان از مدیریت منابع انسانی می توانند بهره مند شوند	رانهر ^۲ ، (۲۰۱۷)

باریفاجو ^۱ (۲۰۱۶)	تصویب فناوری در مدیریت منابع انسانی در موسسات آموزش عالی	این پژوهش با استفاده از تحلیل محتوا و تحلیل موضوعی تحلیل شد. نتایج پژوهش نشان داد فناوری بیشتر در آموزش، تبلیغات، استخدام و مدیریت حقوق و دستمزد مورد استفاده قرار گرفت و هیچ تاثیر منفی بر مدیریت منابع انسانی ندارد.
وو و شن ^۲ (۲۰۱۶)	آموزش عالی برای توسعه پایدار: یک بررسی سیستماتیک	نتایج پژوهش نشان داد که روند تحقیق با دیدگاه یونسکو منطبق نیست و تمرکز محققان بر رویدادهای مردمی منجر به تنوع بین تعداد مقالات هر ساله می شود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع آمیخته (کمی و کیفی) می باشد و هدف آن واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی است و به روش اکتشافی انجام شده است. مصاحبه با خبرگان با انجام مصاحبه‌های تخصصی به روش دلفی و در بخش کمی نیز از روش تحلیل استنباطی و توصیف داده‌ها و استفاده از تحلیل عاملی، برای تحلیل داده های پرسشنامه و ارائه نتایج استفاده خواهد شد. در بخش کیفی جامعه آماری شامل مدیران آموزش عالی، معیار انتخاب افراد در بخش اول تخصص و اشتغال آنها در موضوع تحقیق و کار به لحاظ مدیریتی در آموزش عالی بود. با استفاده از اصل اشباع به عنوان حجم نمونه، در نظر گرفته شد. در بخش کمی جامعه آماری کمی شامل کلیه کارشناسان و مدیران نظام آموزش عالی در سال ۱۳۹۹ می‌باشد. در این بخش پرسشنامه توزیع شده جمعا جامعه آماری تعداد ۸۵،۵۹۴ نفر را تشکیل می‌دهد. جهت محاسبه حجم نمونه از یکی از پر کاربرد ترین روش‌ها یعنی فرمول کوکران^۳ استفاده شد. لذا بر همین اساس، همین اساس، حجم نمونه با مقدار خطا (d) معادل ۰.۰۵، به تعداد ۳۸۲ نفر از کارشناسان و مدیران نظام آموزش عالی، در این پژوهش همکاری کردند. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به ادبیات و مبانی نظری، تدوین فرضیه‌ها و ارائه الگوی اولیه موضوع از روش‌های کتابخانه‌ای (مطالعه‌ی کتاب‌ها، مقالات، مجلات، طرح‌های پژوهشی و بانک‌های اطلاعاتی (اینترنتی) و همچنین دو پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. از آن جا که محتوای پرسشنامه، مولفه‌هایی را نشان می دهد که دارای بالاترین ضریب اهمیت می باشند، با توجه به تایید سوالات توسط خبرگان، روایی محتوای پرسشنامه مورد تایید قرار گرفته است. در ابتدا جهت انجام آزمون های آماری، جهت تایید قابلیت اعتماد یا پایایی پرسشنامه کرونباخ آلفا محاسبه شده است. کرونباخ آلفا برای سنجش میزان تک بعدی

Barifajjo^۱Wu & Shen^۲Cochran formula^۳

بودن نگرش‌ها، قضاوتها و سایر مقولاتی که اندازه‌گیری آنها آسان نیست به کار می‌رود. هر قدر همبستگی مثبت بین سؤالات بیشتر شود، میزان کرونباخ آلفا بیشتر خواهد شد و بالعکس هر قدر واریانس میانگین سؤالات بیشتر شود آلفای کرونباخ کاهش پیدا خواهد کرد. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که ضریب آلفای کل پرسشنامه ۹۸٪ می‌باشد که ابزار استفاده شده از پایایی مطلوبی برخوردار است. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، در بخش کیفی با استفاده از نرم افزار MAXQDA و در بخش کمی به دو روش توصیفی و استنباطی از طریق نرم افزار SPSS 16 و Smart PLS انجام می‌شود. در این تحقیق برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد فراوانی، جدول توزیع فراوانی، ترسیم نمودارها و همچنین توصیف ویژگی‌های پاسخ دهندگان به پرسشنامه استفاده می‌گردد. و در تحلیل استنباطی به روش تحلیل عاملی، به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته خواهد شد.

یافته‌های پژوهش

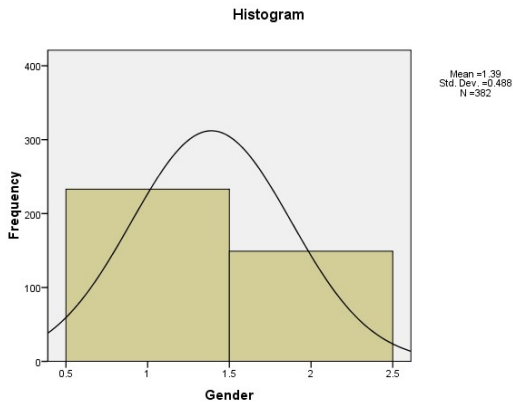
روش جمع‌آوری اطلاعات، روش مصاحبه عمیق است. در این مطالعه با ۲۰ نفر مصاحبه انجام شد که از مصاحبه دهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شده است؛ اما برای اطمینان تا مصاحبه بیستم ادامه یافت، هر چند از مصاحبه دهم به بعد داده‌ها کاملاً تکراری بوده و به اشباع رسیده بود. مصاحبه با طرح سؤالاتی در مورد " ابعاد الگوی بومی توسعه منابع انسانی در نظام آموزش عالی " آغاز می‌شد (مصاحبه باز) و باقی پرسش‌ها براساس پاسخ‌های مصاحبه‌شونده طرح می‌شد. تمامی مصاحبه‌ها ضبط شده و برای استخراج نکات کلیدی چندین بار مورد بررسی قرار گرفتند. در این پژوهش مصاحبه‌های ضبط شده پس از پیاده‌سازی، با استفاده از روش تحلیل محتوا به صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم پردازی، مقوله بندی و سپس، بر اساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات (طبقه‌ای از مفاهیم) مشخص شدند. در نهایت با توجه به پیشنهاد صاحب‌نظران و خبرگان و موافقت اساتید راهنما و مشاور، مولفه‌های استخراج شده با عناوین ذیل، تحت عنوان مولفه‌ها و شاخص‌های نظام آموزش عالی، تائید شد.

جدول ۵- شکل دهی طبقات کلی از مقولات

طبقات	سطح فردی	سطح سازمانی	سطح اجتماعی	عوامل زمینه ای	مکانیزم های آموزش	پیامد ها
مقولات (طبقه فرعی)	خودکارآمدی عزت نفس انگیزه توانمندسازی ی	یادگیری سازمانی فرهنگ سازمانی مدیریت دانش فناوری رضایت شغلی	توسعه جامعه تسهیل شبکه سازی توسعه سرمایه انسانی توسعه مزیت رقابتی	دیدگاه متولیان پشتیبانی از نظرات	تغییر نگرش مدیران از طریق آموزش ایجاد اعتماد سازمانی گزینش کارکنانی با اعتماد به نفس، تاب آوری و مسئولیت پذیری بالاتر آموزش رفتار به کارکنان	توسعه منابع انسانی و بهبود عملکرد و روابط در منابع انسانی بهبود تصمیم گیری های سازمانی

با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده در فرمت مصاحبه که با فرایند تطبیق مستمر به نقطه اشباع نظری رسیده است بعد از تعریف سؤالات اصلی پژوهش (مصاحبه) که برای آن‌ها مقیاس کمی تعریف شد، کدگذاری مصاحبه‌های جمع‌آوری شده را با تعریف ویژگی‌ها و ابعاد آن و نمودارهای توصیف کننده این ویژگی‌ها شروع کرد. شایان ذکر است که با ۱۲ خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختار یافته مصاحبه شد. با استفاده از رویکرد گراند تئوری و استفاده از نرم‌افزار MAXQDA به سؤالات پاسخ داده شد. در نهایت مولفه‌های مستخرج به عنوان مولفه‌های نهایی منتج از تحلیل کیفی، جهت تدوین پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت.

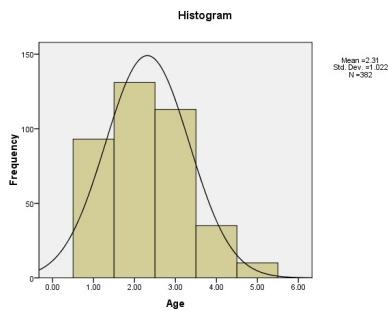
تعداد آزمودنی در این تحقیق شامل ۲۶۹ نفر بوده است که ویژگی‌های جمعیت شناختی آنها به صورت زیر می باشد:



جنسیت

بررسی انجام شده در زمینه جنسیت پاسخ دهندگان منتخب در نمونه نشان می دهد ۶۱.۰ درصد پاسخگویان (۲۳۳ نفر) پاسخ دهندگان زن و ۳۹.۰ درصد پاسخگویان (۱۴۹ نفر) پاسخ دهندگان مرد هستند؛ بنابراین پاسخ دهندگان زن فراوانی بیشتری در این پژوهش دارند. جداول و شکل های زیر نشان دهنده توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب جنسیت است.

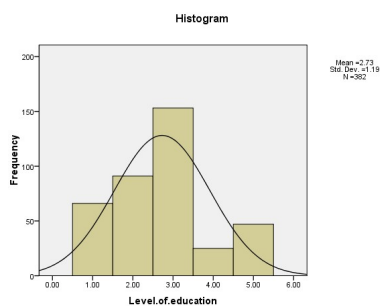
نمودار ۱- توزیع فراوانی نمونه بر حسب جنسیت پاسخ دهندگان



سن

بررسی انجام شده در زمینه سن پاسخ دهندگان منتخب در نمونه نشان می دهد: ۲۴.۳ درصد سن پاسخ دهندگان (۹۳ نفر) بین ۳۱-۴۰ سال، ۳۴.۳ درصد سن پاسخ دهندگان (۱۳۱ نفر) بین ۴۱-۵۰ سال، ۲۹.۶ درصد سن پاسخ دهندگان (۱۱۳ نفر) ۵۰ سال به بالا، و ۲.۶ درصد سن پاسخ دهندگان (۱۰ نفر) نامشخص می باشد. جداول و شکل های زیر نشان دهنده توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب سن است.

نمودار ۲- توزیع فراوانی نمونه بر حسب سن پاسخ دهندگان



سطح تحصیلات

بررسی انجام شده در زمینه سطح تحصیلات پاسخ دهندگان منتخب در نمونه نشان می دهد: ۱۷.۳ درصد پاسخ دهندگان (۶۶ نفر) دارای تحصیلات دیپلم، ۲۳.۸ درصد پاسخ دهندگان (۹۱ نفر) دارای تحصیلات فوق دیپلم، و ۴۰.۱ درصد پاسخ دهندگان (۱۵۳ نفر) دارای تحصیلات لیسانس، ۶.۵ درصد پاسخ دهندگان (۲۵ نفر) دارای تحصیلات

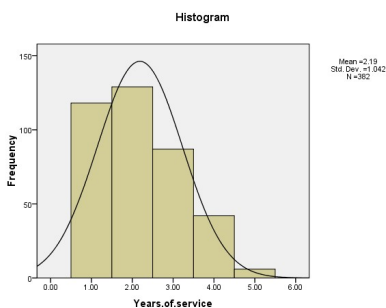
نمودار ۳- توزیع فراوانی نمونه بر حسب سطح

تحصیلات

فوق لیسانس، ۱۲.۳ درصد پاسخ‌دهندگان (۴۷ نفر) دارای تحصیلات دکتری، می‌باشند. جداول و شکل‌های زیر نشان‌دهنده توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان برحسب سطح تحصیلات است.

سابقه خدمت

بررسی انجام‌شده در زمینه سابقه خدمت پاسخ‌دهندگان منتخب در نمونه نشان می‌دهد: ۳۰.۹ درصد پاسخ‌دهندگان (۱۱۸ نفر) زیر ۵ سال، ۳۳.۸ درصد پاسخ‌دهندگان (۱۲۹ نفر) بین ۶ تا ۱۰ سال، ۲۲.۸ درصد پاسخ‌دهندگان (۸۷ نفر) بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۱.۰ درصد پاسخ‌دهندگان (۴۲ نفر) بین ۱۶ تا ۲۰ سال، و ۱.۶ درصد پاسخ‌دهندگان (۶ نفر) بیش از ۲۱ سال، سابقه خدمت دارند. جداول و شکل‌های زیر نشان‌دهنده توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان برحسب سابقه خدمت است.



نمودار ۴- توزیع فراوانی نمونه برحسب سابقه خدمت

جهت بررسی و تعیین مدلی مناسب برای تعیین واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی از روش تحلیل عاملی استفاده شد. در ادامه مدل تحلیل عاملی شاخص‌های واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی را ملاحظه می‌فرمائید. اگر بار عاملی کمتر از ۰,۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰,۳ تا ۰,۶ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰,۶ باشد خیلی مطلوب است. (کلاین، ۱۹۹۴).

همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است، از بین ۱۳ مولفه یکی از مولفه‌ها بار عاملی کمتر از ۰,۳ داشته لذا از روند تحلیل عاملی حذف می‌گردند. در ادامه، بار عاملی مدل به تفکیک مولفه‌ها در جدول ذیل آمده است:

جدول ۶- معناداری بارهای عاملی و ضریب مسیر مولفه‌های واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی

ردیف	مولفه	بار عاملی	ضریب مسیر	معناداری
۱	خودکار آمدی	۰.۵۶۷	۰.۷۵۳	
۲	عزت نفس	۰.۵۴۵	۰.۷۳۸	
۳	انگیزه	۰.۵۹۶	۰.۷۷۲	
۴	توانمندسازی	۰.۶۰۳	۰.۷۷۷	
۵	یادگیری سازمانی	۰.۶۹۳	۰.۸۳۳	
۶	فرهنگ سازمانی	۰.۷۲۷	۰.۸۵۲	
۷	مدیریت دانش	۰.۶۳۶	۰.۷۹۷	معنادار
۸	فناوری	۰.۶۲۳	۰.۷۸۹	
۹	رضایت شغلی	۰.۷۱۴	۰.۸۴۵	
۱۰	توسعه جامعه	۰.۴۹۴	۰.۷۰۳	
۱۱	تسهیل شبکه‌سازی	۰.۵۷۸	۰.۷۶۰	
۱۲	توسعه سرمایه انسانی	۰.۶۴۹	۰.۸۰۶	
۱۳	توسعه مزیت رقابتی	۰.۲۸۶	۰.۵۳۵	غیرمعنادار

جدول ۷- اولویت مولفه‌ها حاصل از تحلیل عاملی تأییدی مرحله سوم بر مبنای بارعاملی

ردیف	اولویت	مولفه	بار عاملی
۱	اولویت اول	فرهنگ سازمانی	۰.۷۳۲
۲	اولویت دوم	رضایت شغلی	۰.۷۱۹
۳	اولویت سوم	یادگیری سازمانی	۰.۶۹۵
۴	اولویت چهارم	توسعه سرمایه انسانی	۰.۶۵۱
۵	اولویت پنجم	مدیریت دانش	۰.۶۴۰
۶	اولویت ششم	فناوری	۰.۶۲۹
۷	اولویت هفتم	توانمندسازی	۰.۶۰۲

در نهایت با توجه به مدل تحلیل عاملی شاخص‌های واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی در نمودار ذیل، «الگوی مناسب در نظام آموزش عالی بر مبنای واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی»، به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

شکل ۱- واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی



جدول ۸- شاخص‌های برازش الگو

شاخص	دامنه قابل قبول	خودکار آمدی	عزت نفس	انگیزه	توانمندسازی	یادگیری سازمانی	فرهنگ سازمانی
خی‌دو (X^2)	-	۸.۸۳۰	۱۰.۵۲۷	۳.۴۷۴	۴.۱۴۷	۳.۸۳۷	۲.۴۹۸
درجه آزادی	-	۳۰	۳۶	۱۸	۱۴	۱۶	۳۶
X^2/df	$3 \leq$	۰.۲۹۴	۰.۲۹۲	۰.۱۹۳	۰.۲۹۶	۰.۲۴۰	۰.۰۶۹
RMSEA	$0.08 \leq$	۰.۰۳۸	۰.۰۱۷	۰.۰۱۳	۰.۰۷۳	۰.۰۲۹	۰.۰۳۱
RMR	$0.08 \leq$	۰.۰۱۹	۰.۰۴۳	۰.۰۱۹	۰.۰۳۵	۰.۰۷۹	۰.۰۳۶
NFI	نزدیک به ۱	۰.۹۳	۰.۹۰	۰.۹۱	۰.۹۵	۰.۹۶	۰.۹۹
CFI	نزدیک به ۱	۰.۹۶	۰.۹۳	۰.۹۳	۰.۹۷	۰.۹۷	۰.۹۶
GFI	نزدیک به ۱	۰.۹۷	۰.۹۱	۰.۹۵	۰.۹۹	۰.۹۱	۰.۹۸
AGFI	نزدیک به ۱	۰.۹۳	۰.۹۱	۰.۹۹	۰.۹۸	۰.۹۳	۰.۹۸

شاخص	دامنه قابل قبول	مدیریت دانش	فناوری	رضایت شغلی	توسعه جامعه	تسهیل شبکه‌سازی	توسعه سرمایه انسانی
خی‌دو (X^2)	-	۲.۶۷۸	۹.۰۷۳	۳.۰۴۹	۲.۶۷۸	۲.۸۵۸	۹.۲۵۳
درجه آزادی	-	۲۷	۳۲	۲۰	۳۵	۲۸	۳۴
X^2/df	$3 \leq$	۰.۰۹۹	۰.۲۸۴	۰.۱۵۲	۰.۰۷۷	۰.۱۰۲	۰.۲۷۲
RMSEA	$0.08 \leq$	۰.۰۳۷	۰.۰۹۶	۰.۰۱۲	۰.۰۳۱	۰.۰۳۷	۰.۰۴۲
RMR	$0.08 \leq$	۰.۰۱۸	۰.۰۴۲	۰.۰۱۸	۰.۰۳۶	۰.۰۱۸	۰.۰۴۲
NFI	نزدیک به ۱	۰.۹۷	۰.۹۹	۰.۹۹	۰.۹۹	۰.۹۷	۰.۹۹
CFI	نزدیک به ۱	۰.۹۶	۰.۹۸	۰.۹۹	۰.۹۶	۰.۹۶	۰.۹۸

GFI	نزدیک به ۱	۰/۹۹	۰/۹۳	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۳
AGFI	نزدیک به ۱	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۹

همانگونه که ملاحظه شد RMSEA، RMR، NFI، CFI و در نهایت AGFI محاسبه شده برای کل مدل، نشان از برازش مدل دارد. در پایان لازم به توضیح است که مقدار $RMSEA^1$ و RMR^2 کمتر از ۰/۸، GFI^3 و $AGFI^4$ بالای ۰/۹۰ و نزدیک به یک، همگی نشان‌دهنده اعتبار مدل هستند. همه این شاخص‌ها از مقادیر مطلوبی برخوردارند. در الگوی حاضر مؤلفه‌های واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی (خودکار آمدی، عزت نفس، انگیزه، توانمندسازی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، فناوری، رضایت شغلی، توسعه جامعه، تسهیل شبکه‌سازی، و در نهایت توسعه سرمایه انسانی) به عنوان متغیرهای مشاهده شده ۱ و متغیر تو نظام آموزش عالی به عنوان متغیر مکنون ۲ در نظر گرفته شده است. شاخص‌های برازش الگو

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی مورد بررسی قرار گرفته است. تغییر و تحول در سیستم پویای نظام آموزش عالی و توسعه متعادل و نظام مند آن، نیازمند تفکر و عمل برنامه‌ریزی و مدیریت به منظور پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه در ابعاد مختلف است. از دیدگاه‌های مختلفی می‌توان به بحث در مورد توسعه منابع انسانی و آموزش عالی پرداخت. بدین جهت، هدف اصلی پژوهش حاضر واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی است، به همین منظور، جهت نیل به نتیجه موثر، اهداف جزئی تعیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی بومی توسعه منابع انسانی در نظام آموزش عالی، تعیین ارتباط بین ابعاد و مولفه‌های الگوی بومی توسعه منابع انسانی در نظام آموزش عالی و ارائه الگوی بومی توسعه منابع انسانی در نظام آموزش عالی، توأم با تبیین نیکویی برازش یا اعتبارسنجی الگوی پیشنهادی مورد نظر است. با این هدف، روش این تحقیق با شیوه آمیخته اکتشافی (ابتدا کمی و سپس کیفی) می‌باشد. نمونه تحقیق را ۲۰ نفر از خبرگان کلیدی تشکیل می‌دهند که دارای تجربه مدیریتی و مطالعاتی در این حوزه داشته‌اند و حجم نمونه آماری در بخش کمی، از فرمول دوم کوکران استفاده می‌گردد که تعداد آن برابر با ۳۸۵ نفر می‌باشد. داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی بدست آمد و با

¹ Root Mean Square Error of Approximation
² Root Mean Square Residual
³ Goodness of Fit Index
⁴ Adjusted Goodness of Fit Index

بهره گیری از کد گذاری باز و محوری براساس رویکرد نظریه داده بنیاد مورد تجزیه و تحلیل گردید. طبق یافته‌های بدست آمده از این مطالعه، مقوله‌ها و عوامل اصلی و فرعی مؤثر در توسعه منابع انسانی در پاسخ به این سوال مشخص شد که ابعاد سطح فردی، سطح سازمانی و سطح اجتماعی می باشد. در این پژوهش، بر اساس تحلیل های روش داده بنیاد بر روی مصاحبه های انجام شده، پیامدهای اجرای الگوی توسعه منابع انسانی نیز مشخص گردید. در مورد شناسایی مولفه‌های متغیرها، با ۲۰ نفر خبره در این زمینه براساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۶ سؤال مصاحبه شد. با استفاده از رویکرد گراند تئوری مصاحبه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و سپس از تحلیل عاملی برای کاهش داده‌ها، شناسایی ساختار و حذف متغیرهای اضافی از فایل داده‌ها استفاده شد. براساس نتایج حاصل از بخش کیفی و روایی محتوا، که از شاخص‌ها (گویه) موجود، ۳ بعد اصلی به عنوان ابعاد الگوی توسعه منابع انسانی در آموزش عالی تشکیل دهنده این مقوله، قابل شناسایی بود. مؤلفه‌های اکتشاف شده را در جدول ذیل، می‌توان مشاهده کرد و بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود این مولفه‌ها استخراج شدند که عبارت بودند از: سطح فردی (خودکارآمدی، عزت نفس، انگیزه، توانمندسازی)، سطح سازمانی (یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، فناوری، رضایت شغلی)، سطح اجتماعی (توسعه جامعه، تسهیل شبکه سازی، توسعه سرمایه انسانی، توسعه مزیت رقابتی)، عوامل زمینه‌ای (دیدگاه متولیان، پشتیبانی از نظرات)، مکانیزم‌های آموزش (تغییر نگرش مدیران از طریق آموزش، ایجاد اعتماد سازمانی، گزینش کارکنانی با اعتماد به نفس، تاب‌آوری و مسئولیت‌پذیری بالاتر، آموزش رفتار به کارکنان)، پیامدها (توسعه منابع انسانی و بهبود عملکرد و روابط در منابع انسانی، بهبود تصمیم‌گیری‌های سازمانی). در این پژوهش، بر اساس تحلیل‌های روش داده بنیاد بر روی مصاحبه‌های انجام شده، پیامدهای اجرای الگوی توسعه منابع انسانی نیز مشخص گردید. هر کدام از این پیامدها حتی اگر به طور نسبی در سازمان مستقر شوند، می‌تواند زمینه‌ساز یک موفقیت برای سازمان محسوب گردد. در واقع، در بخش پیامدها توسعه منابع انسانی و بهبود عملکرد و روابط در منابع انسانی و بهبود تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌توان انتظار داشت، اثربخشی و بهبود عملکرد کارکنان به دلیل تقویت آموزش‌های نیازسنجی شده در سازمان اتفاق بیفتد و باعث ایجاد موفقیت‌های بیشتر سازمان گردد. از طرف دیگر، با تقویت ارزش‌های سازمانی در راستای پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری بیشتر و ارتقای سطح خودکارآمدی و عزت نفس کارکنان تقویت گردد و این موضوع در مجموع می‌تواند به بهبود سازمان کمک نماید. سرمایه‌ی انسانی مهم‌ترین دارایی یک سازمان و منبع خلاقیت و نوآوری است که شامل تمامی توانمندی‌ها، استعدادها، دانش و تجربه‌ی کارکنان و مدیران یک سازمان می‌باشد. سرمایه‌ی انسانی عواملی نظیر دانش کارکنان، مهارت، توانایی و نگرش آنان را نیز شامل می‌شود. همچنین نتایج پژوهش محقق در هر حوزه با مشخصات ذیل، با سایر محققین همسو و البته محقق بسیار گسترده‌تر و جامع‌تر عمل نموده است. در پاسخ به سوالات پژوهش مشخص شد که

ابعاد سطح فردی توسط مطالعات لینهام رونا و روت [15]، آلاگارا و جیتنس [16] و [17]، سطح سازمانی در مطالعات [15] و [17]، لاجارا و دیگران [18]، گاراوانباریفاجو [19]، کارنج [20]، چپواره [21]، ادوین [16] و در نهایت سطح اجتماعی نتایج مطالعات [15]، آلاگارا و جیتنس [17] و گاراوان [19] می باشد.

در نهایت با توجه به آنچه تا کنون گفته شد، پیشنهادات ذیل می تواند از جمله پیشنهادات مبتنی بر یافته‌ها، مناسب برای واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی باشد:

جدول ۹- ارائه ساز و کارهای مناسب و پیشنهادات مبتنی بر یافته‌ها بر اساس مولفه‌های تأیید شده در الگو

سازوکارهای مناسب توسعه مهارت‌های خودکار آمدی	
✓	برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه توانایی افراد در حیطه کاری
✓	برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه دانش افراد
✓	برنامه‌ریزی جهت به اشتراک گذاری تجارب و دستاوردهای گذشته به منظور افزایش اعتماد به نفس در منابع انسانی
سازوکارهای مناسب توسعه مهارت‌های عزت نفس	
✓	برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه میزان اعتقاد فرد به توانایی‌ها، داشته‌ها و موفقیت؛
✓	برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه قضاوت شخصی در مورد ارزشمند بودن
✓	برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه خودآگاهی
سازوکارهای مناسب توسعه انگیزه	
✓	برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه انگیزه‌های فردی
✓	برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه برنامه‌های انگیزشی خاص
✓	برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه برنامه‌های ترغیبی و پاداش‌های ویژه
سازوکارهای مناسب توانمندسازی	
✓	برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه توسعه دانش و مهارت کارکنان
✓	برنامه‌ریزی جهت ایجاد و گسترش کانال‌های ارتباطی و اطلاعاتی
✓	برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه ایجاد حس خودهدایتی
سازوکارهای مناسب یادگیری سازمانی	
✓	برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه آموزش و یادگیری کارکنان سازمان

<p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه یادگیری سازمانی و بهبود مداوم منابع انسانی جهت بهبود، پیشرفت سازمانی و بهسازی منابع انسانی مبنی بر فرهنگ یادگیری خود</p> <p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد، توسعه و نگهداشت متخصصان توسعه منابع انسانی با ایجاد فرهنگ یادگیری در سازمان</p>
سازوکارهای مناسب توسعه فرهنگ سازمانی
<p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش فرهنگ سازمانی به عنوان شیوه زندگی یک سازمان</p> <p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش عملکرد افراد، به عنوان دارایی اصلی هر سازمان</p> <p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش فرهنگ سازمانی مطلوب</p>
سازوکارهای مناسب توسعه مدیریت دانش
<p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش مدیریت دانش با هدف سوق جریان دانش به سمت اهداف عملکردی کلیدی سازمان</p> <p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش تولید دانش موجب توسعه مسیر شغلی</p> <p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش تسهیم دانش موجب توسعه تعاملات اجتماعی</p>
سازوکارهای مناسب توسعه فناوری
<p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش فناوری اطلاعات موجب ایجاد یک دیدگاه جامع و کامل نسبت به منابع انسانی در سازمان‌ها</p> <p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه میزان اختیارات کارکنان با استفاده از فناوری</p> <p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه گسترش فعالیت‌های مدیران در قلمرو مدیریت منابع انسانی با استفاده از فناوری</p>
سازوکارهای مناسب توسعه رضایت شغلی
<p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش رضایت شغلی یکی از مهمترین مسائل نگرشی، در مورد کار</p> <p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش رضایت شغلی تعامل بین ویژگی‌های مختلف سازمانی، ویژگی‌های فردی و محیط کاری</p> <p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش رضایت شغلی، یک حس مثبت، مطبوع و یا پیام در ارزیابی شغلی یا تجربه فرد</p>
سازوکارهای مناسب توسعه جامعه
<p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش مثبت تلقی کارکنان از کار و سازمان خود و جامعه</p> <p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه مشارکت کارکنان در جامعه</p> <p>✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نوآوری، خلاقیت و فراهم بودن محیط برای رشد خلاقیت‌ها در جامعه</p>

سازوکارهای مناسب تسهیل شبکه‌سازی
✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش سازمان، شبکه‌ای برای حل مساله در جامعه
✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش خوشحال کردن مشتریان (درونی و بیرونی) شرکت به عنوان هدف اصلی شبکه
✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه شبکه‌های بین پرسنل
سازوکارهای مناسب توسعه سرمایه انسانی
✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش سرمایه‌های انسانی با ارزش‌ترین منابع و دارایی‌های سازمان
✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نقش آموزش به عنوان یک فعالیت دراز مدت، در توسعه سرمایه انسانی
✓ برنامه‌ریزی جهت ایجاد و توسعه نگرش رشد سرمایه انسانی در گرو: ارتقای مهارت‌ها، دانش، شایستگی، قدرت یادگیری و علاقه افراد در تمام سطوح و در نهایت رشد مستمر سازمانی

توسعه منابع انسانی به یک استراتژی محوری سازمانها تبدیل شده است تا کارمندان خود را با یک محیط در حال تغییر وفق دهند. تغییرات سریع در وظایف، ابزارها و فناوری‌ها دنیای کاری را ایجاد می‌کند که در آن آموزش ابتدایی یا آموزش یک بار یکبار با به روز کردن مداوم مهارت‌ها جایگزین می‌شود. این شرایط کارمندان را ترغیب می‌کند که فراگیر شوند. حتی کل سازمان‌ها یادگیری مادام‌العمر را به عنوان فلسفه جدید خود پذیرفته و به اصطلاح سازمان یادگیری تبدیل می‌کنند. همچنین، مؤسسات آموزش عالی (IAL) به دلیل جهانی شدن، افزایش رقابت برای بودجه و کارمندان و همچنین افزایش استقلال نهادی، دچار تغییرات اساسی می‌شوند. این تغییرات به مسئولیت‌های جدیدی که نیاز به شایستگی‌های مدیریتی و رهبری بیشتری دارند، مرتبط هستند (پلارت ۲۰۰۷). بویژه مسئولیت دانشگاه در قبال کارکنانش تغییر کرده است - از ساده مدیریت تا مدیریت کارمندان. برای اینکه با موفقیت در این تغییر نهادی سازگار شویم و در یک محیط پیچیده رقابتی تر شویم، تعداد بیشتری از ارشد دانشگاهها استراتژی‌های مختلفی را برای استقرار بهتر منابع انسانی اتخاذ می‌کنند. با توجه به این واقعیت که سرمایه‌گذاری برای کارکنان بیشترین سهم از هزینه‌های دانشگاه را به خود اختصاص داده است، نیروی انسانی با ارزش‌ترین دارایی مراکز دانشگاهی و کسب اهمیت در امور دانشگاه است.

منابع

1. Abbaspour et al. (2016), the Use of Future Strategies and Human Resources Empowerment and Productivity in Education, Case Study: Tehran Province Education Bureau...
2. Ahmed, A, Arshad, M. A, Mahmood, A, & Akhtar, S. (2016). Holistic Human Resource Development: Balancing the Equation through the Inclusion of Spiritual Quotient. *Journal of Human Values*, 22(3), 165-179.
3. Alagaraja & Wang, P. M. 2012. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 3rd ed. Boston: Mc Graw-Hill.
4. Anderson(1999). The HR Wheel (Online) Available at: http://www.astd.org/virtual_community/comm._careers/competencies/hrwheel.html
5. Anderson, V. (2017). HRD standards and standardization: where now for human resource development?. *Human Resource Development International*, 20(4), 327-345.
6. Barifaju (2016), *Technology Adoption in Human Resource Management in Higher Education Institutions*.
7. Baron, A., & Armstrong, M. (1998). *Human Capital Management: Achieving Value Through People*. London: Kogan Page.
8. Bassi, L. J., & Mc Murrer, D. P. (2008). Maximizing Your Return on People. *Harvard Business Review*, 8 (71), 32-42.
9. Benitez et al 2016". *Human Resource Management in Higher Education: 13*
10. Greasley, K, Bryman, A, Pric, A, Naismith, N, Soetanto, R. (2008) "Understanding Empowerment from an Employee Perspective", *Team Performance Agement*, 14(1/2):39-55.
11. Tonke Nejad, Mandani and Davari, Ali (1391). Human resource development with the sociological approach of the organization, *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hussein University, first year, No. 3.
12. Armstrong. Michael, (2005) *Strategic Human Resources Management (Practice Guide)* Seyed Mohammad Arabi and Davood Izadi, Tehran, Cultural Research Office.
13. Ramezanzpour, Farajollah (2016). *Designing and explaining the investment model in human resources to gain a competitive advantage in knowledge-based industries; A case study of the pharmaceutical industry*. Doctoral dissertation, Shahid Beheshti University.
14. Shams, Shahabuddin Esfandiari Moghadam, Amir Teymour, (2015). The relationship between different dimensions of organizational trust and job satisfaction of employees. *Scientific-Research Quarterly of Management Studies (Improvement and Transformation)*, Twenty-Third Year No. 77, Spring and Summer 2015. 171-185.
15. Brown, J., & Bellulo, L. (2000). Satisfaction with public services: a discussion paper. Performance and Innovation Unit.

16. Uddin et al (2015), Human Resource Development Research through Business Teachers Training in Bangladesh
17. Sparkman T E. Human Resource Development in Brazil: National Challenges International Issues, Human Management International Digest, 2015; 24: 25-39
18. Smith PA, Birney LL (2005). "The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying", Int. J. Educ. Manage, 19(6): 469-485.
19. Garavan, Thomas N. (2007). Exploring HRD: A Levels of Analysis Approach, Human Resource Development Review. Vol. 3, No. 4, pp. 417-441.
20. Karanj, (2018), Explores the Impact of ICT Integration on Human Resource Management in Kenya Public Universities.
- 21.** Chivare (2010), A Study on Putting the Technical University Library in Higher Education and Human Resource Development in Africa.

Analysis of human resource development process and development of appropriate model in higher education system

Maryam Golipour (Ph.D. Candidate of Educational Management, Islamic Azad University, Damavand Branch, Damavand, Iran.)

Masoumeh Oladian¹ (Assistant Professor, Faculty of Educational Sciences, Islamic Azad University, Damavand Branch, Damavand, Iran.)

Mahmoud Safari (Assistant Professor, Faculty of Educational Sciences, Islamic Azad University, Damavand Branch, Damavand, Iran.)

(Received: 2020/11/07; Accepted: 2021/01/04)
PP.114-136

Abstract

The purpose of this study was to analyze the process of human resource development and to develop an appropriate model in the higher education system and its method in a mixed way (qualitative and quantitative). The research community in the qualitative part consisted of professors, specialists and experts in this field and in the quantitative part consisted of professors, experts, experts and managers of the higher education system. In the qualitative section, which was purposefully selected, 12 professors, specialists and experts were selected, and in the quantitative section, 382 experts and managers of the higher education system were selected using the Cochran's formula. The research tools were semi-structured interview and researcher-made questionnaire. Analysis of collected data, in the qualitative part by grounded theory method and through coding using MAXQDA software and in the quantitative part by descriptive and inferential methods using SPSS 16 software And Smart PLS was done. The results showed that twelve components are involved in explaining the human resource development process and developing an appropriate model in the higher education system, which are: Self-efficacy, self-esteem, motivation, empowerment, organizational learning, organizational culture, knowledge management, technology, job satisfaction, community development, facilitating networking, and ultimately human capital development. To check the fit of the model, check the X², R and RS; It was discussed that the presence of low X² and the ratio of chi-square to the degree of freedom less than three, as well as the coefficient of determination and the adjusted coefficient of determination were calculated; Indicates the proper fit of the model.

Keywords: Higher education system, human resource development, human resource development process analysis

1- Corresponding Author: m.oladian@yahoo.com

examination The Impact of Knowledge Productivity on Employee Empowerment in Insurance Company

Marzieh Dehghani nayeri (Ph.D. of Governmental Administration (Human Resources Orientation), Islamic Azad University Tehran North Branch, Iran)

Yousof Mohamadi moghadam²(Professor, Department of Strategic Management, Amin Police University, Iran)

Nader Sheykholeslam (Assistant Professor, Faculty of Management and social sciences , Islamic Azad University Tehran North Branch, Iran)

(Received: 2019/11/30; Accepted: 2020/12/02)
PP.94-113

Abstract

The current research is in correlation method, and it is quantitative and qualitative about kind of data. The statistical society is insurance company which are The purpose of this study was to investigate the effect of knowledge productivity on the factors of human resources empowerment of the employees of the insurance company. The statistical population of the study was selected from insurance employees (380 persons) by Cochran formula of 191 persons using simple random sampling. A questionnaire consisted of three parts: Demographic information, Spritzer empowerment questionnaire, Knowledge productivity questionnaire (Qualitative Interview Questionnaire). Results were analyzed in two levels of descriptive and inferential statistics by LISREL software. Relationship between knowledge productivity and job meaningfulness ($r = 0.83$), between knowledge productivity and competence feeling ($r = 0.86$), between knowledge productivity with feeling of independence ($r = 0.92$), between knowledge productivity and feeling effective In the job ($r = 0.90$), there is a strong and positive relationship between knowledge productivity and a sense of trust in colleagues ($r = 0.92$), as well as between each component of knowledge productivity with empowerment. The relation between incremental innovation and empowerment ($r = 0.66$) and between fundamental innovation and empowerment ($r = 0.92$) was obtained. As a result, knowledge productivity is directly related to the empowerment of employees, but it does not have an impact on staff empowerment. So these factors are not conducive to empowering employees. According to the research findings, suggestions have been made to enrich staff empowerment and give importance.

Keywords: knowledge productivity, Incremen innovation, Radical innovation, Empowerment, Sense of meaning, Sense of competence, Sense of impact, Sense of trust, Sense of Choice

² Corresponding Author: you_mohammad@yahoo.com

The model of expansion meditation succession planning in kargaran refah bank

Mohamad saeed Jafarpour (Ph.D. Candidate of Governmental Administration, Department of Management, Islamic Azad University, Hamedan Branch, Iran)

Reza Najafbeygi³ (Professor, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University Science and Research Branch, Tehran, Iran)

Alireza Aghighi (Assistant Professor, Department of Management, Payame Noor University, Hamedan Branch, Iran)

(Received: 2019/09/10; Accepted: 2021/04/13)
PP.63-93

Abstract

Targeted attention to the issue of succession in banks is urgently needed. Many of banks especially governmental banks without to competition future in that manner execute the primitive methods for select managers. the purpose of this research is to investigate and explain the model of a comprehensive system of succession in Refah Bank. The research is descriptive and correlational. The statistical population includes 600 senior managers and middle managers all of the country. In the sampling process, using Morgan table, a sample of 234 people was selected by stratified random sampling. A questionnaire containing 90 questions was used to measure the variables. Data analysis was performed using SPSS and Smart PLS2 software and structural equation modeling. Based on path analysis, the strongest causal relationship between the three components of the model is the direct and significant influence of behavioral factors on the establishment of a comprehensive succession system in the study.

Keywords: succession planning, Refah Bank, Tricorn model, Training & Learning

³ Corresponding Author: rezanagafbagy@yahoo.com

Validation of the Cultural Security Model in Knowledge-Based Sustainable Development

Saeedeh Zare (Ph.D. of Educational Management, Department of Educational, Islamic Azad University, Karaj, Iran)

Ramezan Jahanian⁴ (Associate Professor, Department of Educational, Islamic Azad University, Karaj, Iran)

Mahtab Salimi (Assistant Professor, Department of Educational, Islamic Azad University, Karaj, Iran)

(Received: 2021/03/01; Accepted: 2021/04/20)
PP.42-62

Abstract

This research validates the model of cultural security in sustainable knowledge-based development. The research method is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data collection method and mixed (quantitative-qualitative) in terms of the type of data. The statistical population in the qualitative section (interview section) comprised 15 experts and specialists familiar with cultural and scientific issues in the Ministry of Science, Research and Technology, who were selected by purposive sampling. The statistical population in the quantitative part included 551 experts and managers of the Ministry of Science, Research and Technology in 2019-20, from among whom, some 226 persons were selected by stratified random sampling. Both library research and field observation methods were employed for data collection. In the field observation method, in order to collect the qualitative part, interviews were conducted with a number of managers engaged in cultural affairs, and in the quantitative part, the data was collected through a researcher-made questionnaire. The reliability of this questionnaire was estimated based on 0.86 Cronbach's alpha coefficient. Confirmatory factor analysis was used in relation to the validity of the obtained indices and also a questionnaire was designed to assess the validity of the model, which measured the dimensions of the final model using a single sample t-test. The results showed that the model was valid and the model of cultural security in the knowledge-based sustainable development gained the required validity with cultural, economic, social, environmental, political as well as national and religious factors.

Keywords: Validation, Cultural Security - Sustainable Development - Knowledge - Factors

⁴ Corresponding Author : R36j1337@yahoo.com

Rate of TOL: a new look into measuring the quality of work-based training programs

Saeed Safaiemovahed⁵(Ph.D. of Curriculum Studies, National Iranian Oil Company, Tehran, Iran.)

Mohamad Hajizad(Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Neka Branch, Iran.)

Keyvan Salehi(Assistant Professor, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran.)

(Received: 2020/12/13; Accepted: 2021/01/11)

PP.20-41

Abstract

Training officials are often unable to prove how effective they are in meeting the business goals. We clearly admit that top managers need reliable and valid data to trust training functions, but training officials often lack justifiable indices to back up their claims about improving staff's performance in real work. Although ROI was a rigorous index to report on effectiveness of work-based training programs, but it did not turn into popular trend it is hard and costly to estimate. Hence, we here put forward a new index for reporting on effectiveness of work-based training programs, entitled Rate of TOL. This index aims at measuring how much of what participants learn during training programs transfers into performance in real workplaces. To do so, two strategies are suggested: firstly, Simple Linear Strategy (SLS) which is based on calculating coefficient of determination between scores of final course tests and performance appraisals; and secondly, Cluster Linear Strategy (CLS) which is based on calculating multiple regression between scores of final course tests plus other influencing predictor variables (such as work climate, personal motivation, etc.) and performance appraisals. It is finally argued that the proposed index just improves when training programs are designed and implemented in the best possible manner to meet quality measures like learners' satisfaction, relevance, importance, instructors' competency, and etc. Consequently, Rate of TOL as a quality index helps training and development officials to report more exactly and justifiably on how effective they are in improving people in real workplace

Keywords : Rate of TOL, training effectiveness, training quality, transfer of learning

⁵ Corresponding Author : s_s_movahed@yahoo.com

Explaining criteria of human resource training system to development of administrative integrity

Housein Imani (Ph.D., Department of Governmental Administration, Faculty of Management, Tehran University, Iran)

Arian Gholipour⁶ (Professor, Department of Governmental Administration, Faculty of Management, Tehran University, Iran)

Adel Azar (Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat modares University, Iran)

Aliasghar Pourezat (Professor, Department of Governmental Administration, Faculty of Management, Tehran University, Iran)

(Received: 2020/04/06; Accepted: 2021/01/19)

PP.01-19

Abstract

One of the essentials of every society is its administrative and managerial system. An ideal and efficient administrative system might lead to developmental plans' aims. A health organization is constructed by employees who are commitment to their work and also are creative, innovative, high performance and high morale. These innovative employees help organizations gaining their goals and even also societies being thrived. Many factors affect organizational integrity and one of them is comprehensive employee training. Because of importance and role of employee training system in administrative integrity and preventing corruption, in this research we are going to identify components and criteria of employee training system to develop administrative integrity in public organizations. The approach of research is qualitative and the method is theme analysis and to extract criteria and components of training system to develop administrative integrity, the interviews have been done with 19 experts of the administrative and recruitment organization using Snowball sampling method. The ideal criteria of training system to develop administrative integrity is extracted in format of 4 main theme, 13 subsidiary theme and 48 concepts and results showed that characteristics of training system to develop administrative integrity includes expert-based training, ethical-based training, continuous improvement and priority and continuous courses of development of administrative integrity.

Keywords: Human resources training system, Administrative integrity, Administrative corruption, Public organizations

⁶ Corresponding Author : agholipor@ut.ac.ir

Table of Contents

Explaining criteria of human resource training system to development of administrative integrity Housein Imani,Arian Gholipour,Adel Azar,Aliasghar Pourezat.....	1
Rate of TOL: a new look into measuring the quality of work-based training programs Saeed Safaiemovahed,Mohamad Hajizad,Keyvan Salehi.....	20
Validation of the Cultural Security Model in Knowledge-Based Sustainable Development Saeedeh Zare,Ramezan Jahanian.Mahtab Salimi.....	42
The model of expansion meditation succession planning in Kargaran refah bank Mohamad saeed Jafarpour,Reza Najafbeygi,Alireza Aghighi.....	63
examination The Impact of Knowledge Productivity on Employee Empowerment in Insurance Company Marzieh Dehghani nayeri,Yousof Mohamadimoghadam,Nader Sheykholeslami.....	94
Analysis of human resource development process and development of appropriate model in higher education system Maryam Golipour,Masoumeh Oladian,Mahmoud Safari.....	114

Editorial Board

No.	Name and Surname	Rank	Major	Address
1	Seyyed Hossein Abtahi	Professor	Management and Development of Human Resources	Allameh Tabatabaee University
2	Khodayar Abili	Professor	Educational Administration	Tehran University
3	Mohammad Hasan Pardakhtchi	Professor	Educational Administration	Shahid Beheshti University
4	Ali Taghipour Zahir	Professor	Curriculum Studies and Higher Education Management	Allameh Tabatabaee University
5	Kourosh Fathi Vajargah	Professor	Curriculum Studies	Shahid Beheshti University
6	Aryan Gholipour	Professor	Policy Management	Tehran University
7	Tahmoore Hasangholi Pouryasoori	Professor	Business Management	Tehran University
9	Abasalt Khorasani	Associate Professor	Planning of Development in Higher Education	Shahid Beheshti University
10	Behrooz Ghlichlee	Assistant Professor	Organizational Behavior Management	Shahid Beheshti University

Referees

- 1-Dr. Manijeh Ahmadi: Assistant Professor of Education, Payam nour University
- 2-Dr. Abasalt Khorasani: Associate Professor of Department of Educational Sciences Shahid Beheshti University
- 3-Dr. Firouz Nouri Kalkhoran: Ph.D. of Curriculum Studies, Shahid Beheshti University
- 4-Dr. Rahmatollah Pakdel: Ph.D. of Education Management.

**Quarterly Journal of Training and Development of
Human Resources**

Vol. 7, No. 27, Winter 2021

Copyright Holder:

Iranian Society for Training and Development (ISTD)

Chairman:

Dr. Abasalt Khorasani

Editor in Chief:

Dr. Kouros Fathi Vajargah

General Director:

Hamideh Bafandeh

English Proofreader:

Dr. Nasrin Asgharzadeh

Persian Proofreader:

Dr. Farnoosh Alami

Cover Designer:

Reza Rajae

Type and Layout:

Hamideh Bafandeh

Address:

No. 220, 2th Floor, Allameh Tabatabaei University Building, Dr. Azodi Street, Karim Khan
zand Avenue, Tehran, Iran

Phone: **81032228**

Fax: **81032228**

Email: **istd.journal@gmail.com**

Website **www.istd.ir**

In the Name of God

Iranian Society for Training and Development (ISTD)

**Quarterly Journal of Training and
Development of Human Resources**

Vol. 7, No. 27

Winter 2021

